

La place de l'entreprise dans la mission d'Education



Generation*Europe***Foundation**
France

Colloque du Lundi 9 novembre 2009

Paris
Palais du Luxembourg
Salle Monnerville

Organisé sous le haut patronage de

M. le sénateur Josselin de ROHAN,
Président de la Commission des Affaires Etrangères du Sénat

Et sous la présidence de

Catie THORBURN, Présidente de Generation Europe Foundation
Guy GUERMEUR, Président de Génération Europe France

Jérôme MONOD, Ancien Conseiller de Jacques Chirac, Président d'Honneur de GDF Suez, Président d'Honneur de la Fondation pour l'Innovation Politique

Mesdames et Messieurs,

Madame la Présidente de la fondation européenne,

Monsieur le Président de la fondation française,

Merci de m'avoir invité ! Je vais essayer d'introduire le sujet en quelques lignes. Je pense que le problème dont nous parlons aujourd'hui est un problème politique. Personnellement, j'ai des idées sur l'éducation en Europe qui sont totalement en dehors de ce qu'il est convenu de penser. Je pense en particulier, à quelques réserves près, qu'il s'agit d'un problème essentiellement européen. C'est bien dommage qu'il soit l'apanage des nations, et non l'apanage de l'Europe.

Depuis vingt ans, et peut-être même depuis plus longtemps, on sait parfaitement que notre système éducatif - je l'ai vécu - ne prépare pas les jeunes et les citoyens à vivre et à travailler dans l'Europe du siècle actuel. On sait aussi que l'éducation permanente, ou tout au long de la vie, est indispensable pour leur donner des connaissances dont ils auraient besoin tout au long de leur vie professionnelle. Depuis vingt ans, on sait aussi que pour les entreprises françaises et européennes, sur leurs marchés, au sein d'économies en pleine mutation avec l'Europe qui se construit et le monde qui s'ouvre complètement, les compétences des employés ou des collaborateurs sont le principal atout.

Pour rester compétitif, il faut que les qualifications et les aptitudes progressent au même rythme que les connaissances et les techniques, qui ont des trajets de développement foudroyants. Naturellement, les entreprises sont incapables de mener cette tâche seules. Il faut suivre les nouvelles technologies, et ce n'est pas le seul problème. Leur effort repose sur une formation de base, solide et qui doit être constamment remise à jour. L'université, qui a pour mission d'assurer la formation supérieure des étudiants, a un rôle tout à fait majeur à jouer dans ce domaine.

Tout cela fait que, comme en plus les jeunes changent d'emplois plusieurs fois ou le feront dans leur existence, la formation continue devient un impératif absolu, presque plus important que la formation initiale. Comment répondre à ce défi ? Comment se partagent et se conjuguent les systèmes éducatifs, en particulier publics, les formations individuelles et celles menées par les entreprises ? C'est le sujet du débat qui va s'ouvrir. Chacun a besoin des autres.

La table ronde des industriels européens avait commandé, il y a une dizaine d'années, un rapport très intéressant, dont les conclusions générales restent valables pour l'essentiel. Ce rapport portait sur l'évolution des formes de coopération entreprise-université », dans le domaine de la formation des adultes et de l'éducation permanente. Je vais en dire quelques mots, puis je terminerai en parlant de mon expérience personnelle comme chef d'entreprise.

Les industriels sont pris dans un système douloureux et contradictoire. Il leur faut, d'une part, penser à court-terme pour réagir rapidement et avec flexibilité aux transformations du monde, et d'autre part, penser et investir à long-terme pour développer les capacités de leurs employés à s'adapter, pendant leur existence ou le temps qu'ils passent dans l'entreprise, à une situation nouvelle.

Aujourd'hui, l'entreprise sait qu'elle n'a pas les moyens de satisfaire l'ensemble des besoins d'éducation et de formation. Elle s'est donc tournée vers l'extérieur, et principalement vers l'université. Et l'université, ô miracle, a répondu, ou commence à répondre de façon positive. Après des siècles de scepticisme et de méfiance réciproque, les deux camps ont compris qu'ils pouvaient établir des partenariats, aussi bien pour eux-mêmes que pour l'intérêt du marché du travail en général.

Ce n'est donc qu'en conjuguant éducation, au sens des institutions publiques et universitaires, et formation, au sens des entreprises - évidemment ces deux catégories ne sont pas exhaustives - que l'Europe pourra obtenir les compétences et les conséquences dont elle a besoin pour rester compétitive au XXI^e siècle. Education et formation, connaissances et compétences peuvent être dosées en fonction des besoins et des capacités des entreprises et des individus. Les industriels et les collectivités peuvent en assurer, conjointement, le coût et la responsabilité.

Voici quelques réponses à des objectifs différents. D'abord, l'entreprise. Elle peut former, en son sein, ses collaborateurs, en faisant appel à des universitaires extérieurs. C'est par exemple le modèle retenu par *Fiat*, *Telefónica*, *Ext*, *Thompson* et *Nestlé*. Certaines entreprises établissent des programmes universitaires sur mesure ou à la carte. C'est le cas de *Shell UK*, *Pilkington*, *Nokia*. C'était le cas du programme « Europro », fruit de la coopération de quatorze entreprises, douze universités, neuf organismes pédagogiques, professionnels et techniques. Ce système qui repose sur la coopération propose un diplôme d'études universitaires supérieures portant sur un programme composé à la carte, à partir d'éléments sélectionnés dans les programmes universitaires existants.

Il y a ensuite des programmes de formation des adultes financés par les pouvoirs publics. L'*Open University* britannique, créée en 1989, permet d'offrir un second départ à ceux qui sont entrés dans la vie active sans diplôme universitaire, et de permettre à ceux qui en ont un de poursuivre leur formation et d'obtenir un grade supérieur ou de se spécialiser.

Enfin, un modèle différent est celui de l'autoformation, souvent aux moyens de matériels didactiques, mettant en œuvre les nouvelles technologies de formation. Il s'applique à des programmes européens de formation continue, tels que l'était « Europass », projet propre aux industriels, et qui était un remarquable exemple de programme de formation des adultes. J'ignore ce qu'est devenu ce programme.

Je voudrais maintenant évoquer, très brièvement, le cas du groupe que j'ai dirigé pendant vingt ans. Il a fallu faire passer la *Lyonnaise des Eaux* d'une culture essentiellement provinciale et française à une culture mondiale, qui avait très peu à voir avec les développements de la période antérieure, qui était la période coloniale. J'ai décrit ce processus dans un livre récent, *Les Vagues du temps*, qui est paru chez Fayard.

D'abord, il existait une formation interne aux métiers de l'eau et de l'assainissement, qui étaient les métiers principaux de la *Lyonnaise des Eaux*. Elle était répartie, sur le plan de la gestion administrative et technique, entre les grandes exploitations qui organisaient le territoire en une douzaine d'unités. C'était donc décentralisé, et parfois centralisé lorsqu'il fallait adapter la formation pour suivre l'évolution sociale. Par exemple : une attention plus poussée aux problèmes liés à l'environnement ou aux problèmes de pollution nucléaire ou autre.

Deuxièmement, il a fallu créer de toutes pièces, en faisant appel à différents secteurs du groupe - où la recherche commençait à naître, parce que la compétition l'exigeait - un laboratoire central de recherche et d'innovation. Ce laboratoire recevait des collaborateurs français et étrangers, pendant plusieurs années, avant de les affecter dans des régions ou des pays dans lesquels le groupe se développait. Le laboratoire central a fait appel, en appoint, à des universités françaises, à des universités étrangères ou à des instituts publics spécialisés. Ce fut le cas, par exemple, pour la technologie de séparation des liquides par membrane ou pour les biotechnologies mises au point pour fabriquer des modules automatiques de séparation des fluides.

Lorsque le groupe a pris une envergure mondiale, j'ai lancé l'idée de la réalisation d'une sorte d'université de groupe. En fait, c'était un institut de formation pour les cadres supérieurs et les cadres moyens, centré sur les questions de management, avec des intervenants extérieurs et des intervenants propres au groupe sur des points sensibles.

D'autres expériences, complètement différentes, ont été faites à des niveaux plus élémentaires. Je ne sais pas s'il s'agissait de valoriser l'image du groupe, comme l'a suggéré notre interlocutrice écossaise ? Elle jugera par elle-même. Ce fut, par exemple, le cas avec la Fondation pour la réussite scolaire, fondation créée à Lyon et que j'avais d'abord appelée Fondation contre l'échec scolaire. On m'a expliqué, du côté universitaires, qu'il n'y avait pas d'échec scolaire et qu'il fallait faire une Fondation pour la réussite scolaire.

Cette fondation, c'était pour le primaire, pour les institutrices, qui étaient majoritaires, pour les directrices d'école primaire de la banlieue de Lyon, pour les parents des élèves, et pour les entreprises nationales ou locales qui finançaient et s'intéressaient à ce qui se passait chez les jeunes dans l'enseignement primaire, parce qu'un jour, elles les recevraient au travail. Chacun avait compris l'importance de mettre en commun questions et réponses des uns et des autres, pour un dialogue social ouvert sur l'entreprise. S'adresser à des institutrices et à des instituteurs, il y a vingt ans, pour parler de l'entreprise, n'était pas si facile. Mais les choses se sont tellement améliorées, qu'à l'heure actuelle, la fondation est plus vivante que jamais.

Je prends un exemple très important : il y avait une majorité de mères de famille immigrées qui ne parlaient pas français et qui conduisaient les enfants au sein de l'école. Les enfants étaient engouffrés dans l'école, les portent se fermaient, et les mères se disaient « ils vont apprendre des choses que j'ignore, la famille va se disloquer et je crains le pire ». Aussi, la première décision fut d'entrouvrir les portes de l'école primaire pour que les mères de famille immigrées d'enfants de cinq, six, sept ou huit ans puissent comprendre que ce n'était pas un monde nécessairement hostile, mais qu'il leur apporterait, à elles et à leur famille, quelque chose, et que c'était par conséquent un mode d'insertion important.

Au début, les chefs d'entreprise se disaient aussi « moi je veux bien financer les lycées techniques, je veux bien des universités, mais pourquoi des écoles primaires ? ». En vérité, ils ont très bien compris que c'est chez les jeunes enfants que commençait l'apprentissage de la vie sociale.

Une autre expérience du groupe *Lyonnaise des Eaux*, principalement de ses filiales du BTP, et en particulier de l'entreprise *GTM* qui était un des grands groupes français, a été la création d'un école de monitorat. Il s'agissait de suivre les tout débuts de formation de jeunes illettrés sans emploi, qui n'avaient pas d'expérience, dont les parents étaient eux-mêmes chômeurs, et dont on se demandait où ils pourraient apprendre ce qu'était la société.

Cette école de terrain, qui était celui de l'entreprise, s'est faite avec des contremaitres du bâtiment et des travaux publics, des chefs de chantier, qui s'improvisaient moniteurs, donc formés par cette école de monitorat, et qui rendaient le monde professionnel propice à l'ouverture de l'esprit de ces jeunes, dont le niveau de vie était très bas.

Au bout de quelques semaines, ces jeunes étaient confiés à des chefs d'équipe, qui les inséraient dans un environnement ou une communauté professionnelle, leur donnant leur première chance. Pour éviter tout complexe par rapport à des enfants ou des jeunes mieux formés, ils étaient souvent envoyés à l'étranger, de telles façons qu'ils puissent s'ouvrir sur le monde.

Grâce à une approche créative de l'éducation permanente, à laquelle entreprises et universités, au sens large, peuvent contribuer, notre économie pourra rester compétitive à l'avenir et améliorer ses systèmes éducatifs et la qualité de vie de chacun. Je remarque néanmoins que ce sont des problèmes dont on parle depuis quarante ans et qui n'ont guère évolué.