

**Colloque de la CPU - Les universités au cœur  
de la formation professionnelle et de l'apprentissage**  
**Vendredi 29 novembre 2013 - CNAM**

Intervention de Michel Pébereau, Président d'Honneur de BNP PARIBAS,  
Chef de file du MEDEF sur l'Education et l'Enseignement Supérieur

Mesdames et Messieurs les Présidents,  
Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi avant tout, Monsieur le Président, de vous remercier de l'honneur que vous me faites en m'invitant à m'exprimer devant un tel auditoire, et à l'occasion d'un tel colloque.

Les réflexions que vient de présenter Yves Lichtenberger sont si profondes et si pertinentes, que je pourrais limiter mon propos à dire mon accord sur les grandes lignes de son analyse. J'espère que vous me pardonnerez de profiter du temps que vous avez bien voulu m'accorder.

D'abord un mot du choix que vous avez fait d'abriter votre colloque au sein du Conservatoire National des Arts et Métiers. Je trouve que c'est vraiment une bonne idée. Ce conservatoire, c'est l'école du courage et de la promotion sociale. Créé en 1794, il s'est construit sur le postulat -auquel j'ai, pour ma part, toujours été attaché- que l'habileté manuelle maîtrisée rejette la rigueur du raisonnement académique pour réaliser une ascension professionnelle, et aussi pour accompagner l'essor du progrès technologique et scientifique dans sa traduction industrielle.

Le CNAM incarne la promesse de l'école de la République, pour des générations de femmes et d'hommes méritants : pouvoir dépasser ses propres limites ; pouvoir vaincre la complexité de nos systèmes ; avoir toujours une seconde chance.

Il a évolué. Il a su répondre à une demande toujours croissante d'accès au savoir et proposer une offre de formation adaptée en termes de rythmes, de progression et d'organisation, pour un public, par définition, des plus hétérogènes. Ainsi, chaque auditeur a le choix et il peut construire son parcours de formation.

Le CNAM est résolument moderne. Son organisation modulaire répond aux aspirations actuelles d'une grande partie de la population active. Il a su intégrer progressivement le système L.M.D. et repenser sa raison d'être sociétale. Quoi de plus naturel que d'opérer cette évolution ? En 1975, 25% seulement d'une génération étaient bacheliers. Aujourd'hui il n'y en a que 25% qui ne le sont pas. En outre, alors qu'il était plus naturel pour les générations des trente glorieuses d'envisager une carrière où la dynamique se concevait dans la verticalité, les générations d'aujourd'hui plébiscitent la mobilité horizontale et l'enrichissement des compétences comme autres formes d'évolution professionnelle. Cette nouvelle réalité met à mal une offre globale de formation qui se caractérise, en France, par la suprématie du diplôme, des horaires d'enseignement conséquents, et une organisation en filières encore très tubulaires.

Il me semble qu'une coopération étroite entre les établissements d'enseignement supérieur et le monde économique, est de nature à répondre à ces nouvelles réalités. Elle suppose de mieux se connaître, et de pouvoir ainsi mieux nous mobiliser ensemble pour assurer l'emploi et au-delà, la vie professionnelle des jeunes de notre pays.

\*

\* \* \*

Mieux se connaître, cela suppose de faire disparaître les cloisonnements qui existent entre nous, qui sont la source d'incompréhensions, voire de malentendus. Je vais en donner trois exemples.

En réponse à une demande sociale forte, de nombreux établissements ont développé des politiques partenariales avec le monde économique. Cela s'est traduit par des initiatives prometteuses, efficaces, mais encore limitées, pour essayer de réduire la fracture entre la fin de la formation initiale et l'entrée dans la vie active, pour aider les jeunes à trouver un emploi. Nous nous sommes réjouis, dans les entreprises, de la décision du législateur de confier aux universités une mission d'insertion professionnelle de ses diplômés en 2007. Soyons précis : pour le monde économique, il ne s'agit évidemment pas de transformer les universités en agences de placement et de les juger sur les seuls résultats en la matière. Et pas davantage

de se limiter à la mesure du temps nécessaire pour l'obtention du premier emploi ou d'inventer des classements sur cette base. Nous pensons que cette mission essentielle d'insertion devrait permettre de mieux valoriser l'action des universités, de rétablir une image injustement écornée au fil des années, et aussi d'identifier ce qui mérite d'être amélioré. Cela justifie que le travail de dialogue avec l'entreprise puisse se dérouler régulièrement depuis la conception du diplôme jusqu'à sa délivrance, pour garantir la meilleure employabilité du diplômé.

Deuxième manifestation d'un cloisonnement entre nos deux mondes : on a laissé prospérer l'idée que la garantie de l'insertion professionnelle des diplômés passait par l'inscription des diplômes dans les conventions collectives. Mais cela ne correspond pas à la réalité du secteur productif. L'entreprise rémunère un emploi qui mobilise des compétences multiples, et non un niveau de formation. Et ce n'est pas seulement en démultipliant l'offre de formation que l'on va créer des emplois. Voilà ce qui explique les réserves des entreprises à ce sujet.

Un constat enfin, qu'il faut savoir prendre en compte de manière dépassionnée : le dernier diplôme national obtenu à la fin de la formation initiale ne conditionne plus toute une vie professionnelle. Les nouvelles formes d'organisation des entreprises, plus matricielles, la recherche de transversalité qui favorise l'innovation, la valorisation de l'intelligence collective..., tous ces nouveaux facteurs de performance modifient les besoins en recrutement. Ils génèrent aussi d'autres attentes de la part des jeunes en termes d'évolution de carrière. Ces nouvelles aspirations réciproques font que la reconnaissance des talents ne peut s'opérer sur la seule base d'un titre obtenu des années auparavant. Certes, le diplôme national reste un marqueur social important en France. Mais désormais, la mobilité des jeunes et des compétences fait que la concurrence s'opère à plus grande échelle. Nos diplômés en font l'expérience tous les jours.

Je vais maintenant évoquer la mobilisation à laquelle notre pays appelle, et dans laquelle nous avons ensemble un rôle à jouer, universités et entreprises : la mobilisation pour développer et utiliser tous les talents. J'y ajouterai un autre souhait : la mobilisation en faveur des PME.

De nombreux rapports ont montré le moindre impact des politiques publiques à anticiper et à orienter la gestion des compétences dans l'actuelle économie du savoir. Le monde entier opère une rapide montée en compétences. Dans leur grande majorité, les pays permettent désormais à leurs jeunes d'achever une formation secondaire. De nouvelles puissances émergent, largement soutenues par des systèmes éducatifs en plein essor et de plus en plus performants. La Chine diplôme au niveau de son enseignement supérieur aujourd'hui, deux fois plus d'étudiants que les Etats-Unis et dix fois plus que la France ou l'Allemagne. La population mondiale des étudiants avoisine désormais les 200 millions quand elle était de 10 millions dans les années 50. Le monde change et change vite !

Nous vivons sur l'acquis, qui reste largement justifié, que nous avons l'un des meilleurs systèmes éducatifs au monde. Néanmoins, au fil des années, la formation générale plus académique, a pris le pas sur la formation professionnelle. Or, pour la France, comme pour les autres pays, l'objectif essentiel est de s'assurer que le système éducatif, qu'il soit secondaire, professionnel ou supérieur, dote les personnes des compétences leur permettant de s'intégrer dans l'emploi, puis d'évoluer dans leur vie de travail. Il ne s'agit pas uniquement de compétences techniques ou professionnelles mais de plus en plus de compétences génériques. Il y a incontestablement une montée globale en compétence de notre société, de notre jeunesse, grâce à notre appareil éducatif. Mais nous ne pouvons nous résigner à ce que, chaque année, 140.000 jeunes français sortent du système scolaire sans diplôme, et parmi eux 40.000 sans qualification. Que près de 9 millions de personnes actives n'aient aucune qualification reconnue de premier niveau et que 1,5% seulement des plus de 40 ans suivent un apprentissage formel. Tout cela est avant tout inacceptable, insupportable d'un point de vue humain et social. Cela a aussi un coût économique.

Y remédier suppose que nous puissions agir ensemble sur deux leviers :

- la valorisation des compétences acquises, qu'elles le soient au bénéfice de l'expérience professionnelle, lors d'une formation formelle ou non formelle, et
- la proposition d'une offre de formation adaptée à un public qui jusqu'alors ne pouvait se projeter dans l'offre existante.

Ces deux leviers permettront de prendre en compte une réalité essentielle : la formation est un outil majeur de compétitivité pour nos entreprises et un investissement. Cela explique les propositions du MEDEF dans l'actuelle négociation sur la formation professionnelle.

C'est une des raisons pour lesquelles nous avons soutenu, et soutenons encore, la nécessité d'amplifier l'autonomie des universités. Cette autonomie devrait en effet logiquement s'accompagner d'une ouverture plus importante vers les milieux économiques. Il ne s'agit pas pour les chefs d'entreprise d'une quelconque recherche de pouvoir dans vos établissements, comme certains l'imaginent. Les chefs d'entreprise ont bien d'autres choses à faire. Il s'agit ni plus ni moins, de faire des universités, comme je le défends de longue date, de véritables alliées des entreprises pour conquérir le monde et propager le progrès au profit du plus grand nombre. Cela suppose que les universités soient libres et réactives, pour décider et proposer.

La réforme en cours de la formation professionnelle révèle de nouveaux besoins. La réponse des organismes de formation, quels qu'ils soient, dépendra de la qualité du dialogue qu'ils opèreront avec les entreprises pour anticiper les évolutions : c'est-à-dire pour accompagner leurs projets technologiques et d'innovation de rupture (et aussi pour éclairer leur réflexion sur les dimensions qui sont devenues incontournables : l'acceptabilité sociale et le développement durable).

Dans ces domaines, les universités à travers l'ensemble de leurs composantes, leurs instituts et leurs écoles, ont tous les atouts pour apporter les réponses : la recherche, la pluridisciplinarité et le maillage territorial.

L'autre mobilisation commune que je souhaiterais vous proposer ce matin, est en faveur des PME de notre pays. Nous devons les aider à grandir et créer le meilleur environnement favorable pour cela. Cela suppose une démarche résolument volontaire pour aller vers elles. Elles n'ont pas les structures nécessaires pour faire le chemin vers vous et parfois se dénient l'ambition de le faire. Ce que les IUT ont développé depuis plus de 40 ans en termes de réseaux relationnels et de transferts avec les PME, il faudrait le généraliser à l'ensemble des composantes des universités.

Pour ce faire, des dispositifs existent. L'apprentissage est l'un des meilleurs vecteurs relationnels s'il ne reste pas isolé. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé un Pacte de l'alternance pour la jeunesse dans lequel nous rappelons que nous souhaitons le développement de l'apprentissage à tous les niveaux. Il serait irrationnel, au regard de tout ce que je viens de vous dire, que l'on ne soutienne pas le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. L'apprentissage répond à toutes les exigences que je viens d'énumérer : il forme autant à un diplôme reconnu qu'à l'acquisition de compétences génériques multiples. L'entrée dans la vie active est facilitée et la formation est co-construite à l'appui d'un dialogue permanent avec l'entreprise.

Pour ce qui reste à construire ensemble, il me semble que nous devons là encore mieux partager l'avenir. Certes, il y a des outils qui prennent beaucoup de temps à construire et des pratiques à mettre en place : nous entendons parler de portefeuilles de compétences, de e-portfolio, de systèmes d'informations et de gestion individualisée des compétences acquises. Avec le compte personnel de formation créé par l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013, étendu depuis par la loi, ces outils seront plus que jamais indispensables pour aider chaque salarié à construire son parcours de formation et sa mobilité professionnelle tant verticale qu'horizontale. Nous souhaitons vous accompagner dans ces démarches pour faciliter l'enjeu de traçabilité tout au long de la vie mais aussi pour faciliter la lisibilité de ces outils par les entreprises.

\*

\* \* \*

Enfin et je conclurai sur ce point, partager l'avenir, c'est partager les enjeux. La C.P.U. va signer aujourd'hui un protocole avec plusieurs branches professionnelles dans lequel sont mentionnés les apports essentiels des observatoires des métiers, des qualifications et des compétences en termes de prospection des futurs besoins en compétences et d'évolution des métiers. En matière de prospective, nous avons des échanges fructueux à construire notamment à partir des travaux de recherche que mènent vos laboratoires dans leurs secteurs respectifs.

Nous devons également envisager la prospective emploi/formation d'une manière plus globale. S'il est humain et légitime que chacun puisse avoir la chance de développer le plus haut niveau de compétences lors de son cursus initial, il faut être conscient des possibilités offertes par le marché du travail. L'observatoire tendance emploi compétence du MEDEF fait état chaque trimestre de 400 000 emplois non pourvus faute de compétences disponibles. Sur les dix dernières années, en moyenne, un point de croissance a apporté 66 000 emplois. Or, d'après les estimations officielles, la population active va augmenter chaque année de 100 000 à 120 000 personnes. C'est mathématique : on ne fera jamais reculer le chômage sans croissance, sans une croissance annuelle durable d'au moins 1,5 à 2%. Il faut donc aider les entreprises à se développer pour créer des emplois. Il faut également tout faire pour qu'elles puissent trouver les hommes et les femmes susceptibles d'occuper les différents emplois qu'elles offrent.

La coopération entre les universités et les entreprises est aujourd'hui une réalité. Elle ne cesse de progresser. La formation professionnelle et l'apprentissage peuvent en être l'un des objets essentiels. Ce qui est important, c'est que la confiance entre nous ne cesse de s'élargir. Elle est riche de promesses. Les entreprises sont conscientes de tout ce qu'elles doivent aux universités : la formation des hommes et des femmes qui assurent leur développement.

Nous savons que le dialogue, la concertation, le partenariat, les accords, au niveau global avec le C.P.U., comme au niveau de chacune de vos universités sont positifs pour notre avenir. L'avenir de nos entreprises. L'avenir de notre jeunesse. L'avenir de notre pays.