

**REUNION DES REPRESENTANTS DES ENTREPRISES  
DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES UNIVERSITES**  
**en présence de Laurence Parisot**  
Vendredi 29 Août 2008 - Université d'Été du MEDEF

➤ **Message vidéo de Valérie Pécresse,  
Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**

- Un an après la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, l'autonomie des universités est un mouvement en marche.
- Le rapprochement des entreprises et des universités s'amplifie.
- Une plus grande diversité d'entreprises s'impliquent dans ce rapprochement : grandes, petites ancrées dans le territoire, PME innovantes...
- La rencontre avec les organisations et les entreprises ouvre sur des champs entiers de métiers.
- L'université est en train de changer et un chantier majeur est à investir : celui des premiers cycles en s'inspirant des écoles à vocation professionnelle.
- L'accès aux langues étrangères et aux technologies de l'Information s'amplifie.
- Il ne faut plus « remplir les étudiants comme des vases » mais leur donner accès à des ressources indispensables à leur futur parcours et à leur insertion dans le monde professionnel.
- Les représentants du monde économique au sein des conseils d'administration des universités sont des pionniers. Mais il faut rassurer les universités sur leur indépendance. C'est la façon de travailler sur les sujets stratégiques qui doit changer.

➤ **Intervention de Michel Pébereau**

Le message de Valérie Pécresse et les encouragements de Laurence Parisot nous renvoient à notre engagement, à nos responsabilités vis à vis des universités, et de notre pays. En acceptant de participer au Conseil d'administration d'une Université, chacun de nous a un pris un engagement personnel, qui est d'apporter à celle-ci son expérience, ses conseils, sa valeur ajoutée d'homme ou de femme d'entreprise. Le MEDEF n'a ni la vocation, ni l'envie de dire à ceux qui ont pris cet engagement ce qu'ils doivent dire ou faire. Il se propose seulement d'apporter un appui, des réflexions, à ceux qui le souhaitent, en raison de l'importance des enjeux.

## **Quels sont les enjeux ?**

Les enjeux sont très importants. L'enseignement supérieur et la recherche sont le fer de lance de la stratégie de Lisbonne, qui s'est fixé pour objectif de développer en Europe l'économie du savoir la plus compétitive. Pour avoir une chance d'atteindre cet objectif, il faut qu'université et entreprise se rapprochent.

- L'université doit contribuer à assurer à tous les jeunes français qu'elle forme des connaissances et des compétences d'un niveau adapté à ce défi. Chaque université doit définir sa stratégie, ses options pour y parvenir. Mais chacune doit le faire avec réalisme, en fonction de ses moyens et de ses avantages comparatifs. L'entreprise peut aider à analyser cette problématique, déterminante pour la qualité de la formation et du diplôme des étudiants qui seront un jour ses salariés.
- L'université peut être un lieu de rencontre entre chercheurs et entrepreneurs et contribuer ainsi à la création de start-up et au développement d'entreprises. L'exemple britannique en est la preuve.
- L'effort national de recherche sera d'autant plus important que les efforts public et privé sauront s'associer, se conjuguer. Cela suppose une coopération université-entreprises dans le domaine de la recherche appliquée, et le développement de financements d'entreprises pour la recherche fondamentale.
- Les entreprises peuvent également aider les universités à comprendre l'importance d'indicateurs de performance dans un univers concurrentiel.

+ Pour la recherche, les bons indicateurs de performances sont bien connus. Ils sont être internationaux et incluent le nombre des publications vraiment significatives.

+ Pour l'enseignement supérieur, il ne suffit pas d'établir des statistiques sur la durée des études et le succès aux diplômes. Il faut mettre en place des indicateurs sur la qualité des diplômes et surtout sur l'efficacité de la formation et du diplôme en termes d'emploi. Pour cela, il faut pouvoir répondre à la question : que sont devenus les jeunes diplômés après leur sortie de l'université ?

## **Que pouvons-nous apporter ?**

### ▪ **Notre expérience en matière de gouvernance**

Les entreprises sont, avec les Etats, les entités qui ont l'expérience la plus ancienne dans ce domaine. Et depuis quelques décennies, la montée de la concurrence internationale leur a imposé d'améliorer en permanence leur gouvernance. Entrepreneurs et dirigeants d'entreprises ont en la matière des connaissances et une expérience qui peuvent être utiles aux universitaires.

**Pour qu'une institution soit gouvernée avec efficacité, il faut** que les responsabilités de l'organe délibérant et de l'organe exécutif soient bien distinguées.

- La stratégie relève de l'organe délibérant, la gestion au jour le jour de l'exécutif. Il ne faut pas encombrer les conseils d'administration des universités de questions qui, dans les entreprises, relèvent du directeur général.
- Un conseil se réunit pour décider. S'ils n'y parvient pas, ou n'y parvient qu'après d'interminables délibérations, c'est que sa composition n'est pas adéquate ; il en va de même si les décisions sont de facto prises en dehors du conseil ou avant ses réunions.

Certaines questions ne devraient pas relever du Conseil. Tel est le cas de la gestion des ressources humaines, ou des relations avec les étudiants. Ces problèmes doivent être traités par l'exécutif après consultation d'instances ad hoc. De même les questions scientifiques doivent relever d'un conseil scientifique.

### ▪ **Notre expérience en matière de gestion**

Il y a plusieurs domaines dans lesquels les hommes et femmes d'entreprise peuvent apporter un vrai savoir-faire aux universités.

La **gestion immobilière**, pour tout ce qui concerne l'analyse des problèmes immobiliers en termes d'occupation, de coût des locaux ou d'imputation analytique de coûts. Il faut éviter soigneusement tout risque de conflit d'intérêt sur les questions, sensibles, de construction ou d'acquisition.

Les **questions financières**. Dans ce domaine, il faut d'abord faire un investissement intellectuel pour comprendre la comptabilité publique. Celle-ci ne repose pas sur les principes de la comptabilité privée qui nous sont familiers et n'est guère utilisable à des fins d'amélioration de la gestion.

#### **Trois pistes de travail :**

- Aider les responsables financiers des universités à **passer d'une comptabilité purement administrative à une comptabilité de gestion.**
  
- **Encourager les cofinancements publics/privés** en matière de recherche comme en matière d'enseignement supérieur. C'est l'une des clés pour augmenter l'effort privé de recherche.
  
- **Créer des fondations.** Ce sont de véritables espaces de liberté utilisables pour moderniser les Universités et développer leur financement par les entreprises. Mais il faut veiller à la bonne gestion des fonds collectés.

#### **Comment préparer la suite ?**

La réforme actuelle est très importante. Mais elle est limitée car elle n'a pas pu aller très loin compte tenu des contraintes politiques résultant des réserves de certains milieux, tant enseignants qu'étudiants. De nouvelles étapes doivent être envisagées.

#### **La compétition internationale est en marche**

Le corps enseignant et l'opinion publique ne sont guère conscients que les universités sont entrées depuis quelques années déjà dans un environnement de compétition internationale, comme les entreprises il y a 20 à 30 ans. Mais cette compétition ne les concerne pas toutes.

Aux Etats–Unis, souvent cités en exemple, les universités prestigieuses au niveau international, qui sont peu nombreuses, coexistent avec de nombreuses universités de notoriété nationale ou locale dont l'utilité est avérée. C'est toutes ensemble qu'elles constituent le système d'enseignement supérieur.

**Il faudrait faire de notre système d'enseignement supérieur un ensemble plus cohérent et lisible avec :**

- un très petit nombre d'universités, pour certaines pluridisciplinaires, pour d'autres spécialisées, qui ont vocation à être des acteurs de la compétition mondiale.
- et les autres, qui devront assurer un excellent niveau de formation à tous les jeunes Français, mais sans que leur recherche et leurs diplômes bénéficient toujours d'une notoriété internationale.

On ne peut pas avoir les mêmes ambitions partout comme certains le voudraient. En effet, la question immédiate qui va se poser aux universités qui ont l'ambition d'affronter la concurrence internationale est : **comment attirer ou retenir les meilleurs enseignants, les meilleurs chercheurs et les meilleurs étudiants ? La compétition qui est en route, c'est celle-là.**

Il faut provoquer la prise de conscience de la nécessité d'une réflexion et de choix stratégiques dans les conseils d'administration des universités.

**Pour évoluer, il faut en avoir envie**

Dans la compétition, il faut sans cesse **s'adapter**. Les entreprises ont bien compris que pour être en mouvement, il était indispensable que l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire l'état-major, l'encadrement, le personnel, les clients en comprennent la nécessité.

Pour continuer de réformer notre système d'enseignement supérieur, **le monde politique a besoin que les présidents d'Universités et une large part du corps enseignant soient demandeurs de nouvelles réformes.** Les représentants du monde économique peuvent aider à cette évolution.

\*\*\*\*

*Chaque université est différente des autres ; en ce sens, les universités ressemblent vraiment aux entreprises. Cette diversité fait que chacun peut trouver sa place dans le monde de demain.*

*Il est très important que les représentants des entreprises qui ont accepté de s'investir dégagent le temps nécessaire pour participer régulièrement à leur Conseil et lui apportent une contribution effective.*

---