



Rhône-Alpes Région



Les Grandes Ecoles sont aujourd'hui convaincues de la nécessité de promouvoir l'épanouissement de tous les talents et parfaitement conscientes du rôle fondamental qu'elles doivent jouer pour faciliter l'accès des catégories socioprofessionnelles les plus modestes aux formations d'excellence, et par là même renforcer la mixité sociale de leurs effectifs.

Pour renforcer les initiatives lancées au niveau national, notamment par la CGE (Conférence des Grandes Ecoles), l'AGERA (Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes), le réseau des 37 Grandes Ecoles de la région Rhône-Alpes a proposé un colloque sur l'ouverture sociale le mercredi 10 janvier 2007 :

« De l'Entreprise à la Grande Ecole »

Avec la participation de :

**Alain STORCK – Président de l'AGERA**

**Roger FOUGERES – Vice-Président du Conseil Régional Rhône-Alpes**

**Bruno LACROIX, Président du Conseil Economique et Social Rhône-Alpes**

**Rémy ENFRUN, Préfet Délégué à l'Égalité des Chances**



**AGERA**

**37, avenue Jean Capelle - 69 621 Villeurbanne**

**www.agera.asso.fr**

**Tél. : 04 72 43 62 30**

Réalisation INFOCOM / ENTPE - Avril 2007

# Colloque l'ouverture sociale des Grandes Ecoles " De l'entreprise à la grande école "

**Mercredi 10 janvier 2007**

**à l'ENTPE Rue Maurice Audin - 69518 Vaulx en Velin cedex**

## Actes du colloque



# De l'entreprise à la grande Ecole, un visa pour la performance

## Sommaire

<b>Ouverture</b>	<b>3</b>
<b><u>Table ronde n°1 :</u></b>	
<b>la formation continue, levier de performance pour l'entreprise, outil de promotion sociale et professionnelle</b>	<b>15</b>
<b><u>Table ronde n°2 :</u></b>	
<b>la validation des acquis de l'expérience, outil de lisibilité des compétences internes de l'entreprise</b>	<b>27</b>
<b><u>Table ronde n°3 :</u></b>	
<b>Les entreprises et l'insertion professionnelle des jeunes</b>	<b>39</b>
<b><u>Table ronde n°4:</u></b>	
<b>Les dispositifs de financement, de l'accompagnement des entreprises et des salariés vers les diplômes de l'enseignement supérieur</b>	<b>49</b>
<b>Conclusion</b>	<b>55</b>



# De l'entreprise à la grande Ecole, un visa pour la performance

## Ouverture

### **M. SARDIN**

Je suis très heureux de vous accueillir ici, à l'Ecole des Travaux Publics de l'Etat. Cet établissement public, qui est implanté à Vaulx-en-Velin depuis 30 ans environ, est sous la tutelle du Ministère de l'Equipeement. Ce ministère se caractérise par une forte tradition de promotion sociale. L'ENTPE appartient, en particulier, au Réseau des écoles de service public et à l'AGERA, à qui nous devons l'organisation de cette journée.

### **L'animateur**

Je vous remercie et vous propose d'ouvrir cette journée de travail.

### **M. FOUGERES, vice-président du Conseil régional Rhône-Alpes délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche**

Après le colloque « De l'école à une grande école » qui s'est tenu il y a un an environ, l'AGERA est une nouvelle fois à l'origine d'une initiative intéressante. Le thème proposé aujourd'hui, « De l'entreprise à la grande Ecole, un visa pour la performance », renvoie à la promotion sociale dans l'entreprise, mais aussi à la formation continue. C'est un sujet fort important à plusieurs titres. Il renvoie en premier lieu à un enjeu social d'élévation du niveau de formation des individus, et donc de leurs compétences. C'est une source de promotion sociale mais aussi d'enrichissement personnel et, pour ceux qui sont au chômage, la perspective de retrouver plus facilement un emploi.

Il s'agit d'un enjeu également pour le développement et la compétitivité des entreprises et de l'économie régionale. Pour une région qui entend développer une économie de la connaissance il est essentiel de former des hommes et des femmes au meilleur niveau. Rhône-Alpes a été la première région à élaborer un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce schéma, le schéma du

développement économique, ou encore le plan régional pour l'emploi, sont autant de dispositifs qui ont placé ces deux enjeux au cœur des politiques de la région.

Le schéma régional de l'enseignement supérieur a mis l'accent sur la préparation de l'enseignement supérieur à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Il s'agit en particulier de développer la VAE dans l'enseignement supérieur, de contribuer à la professionnalisation des jurys de la VAE, d'aider les enseignants à diplômé par rapport à un référentiel métier etc. Le lien pédagogique entre universités, écoles et entreprises a également été réaffirmé par la consolidation de formations.

En novembre dernier, le Conseil régional a voté une nouvelle annexe au schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui visait à étendre les principes et moyens attribués à la VAE. En voici un extrait : *« la VAE concerne l'ensemble des citoyens salariés, demandeurs d'emploi non-salariés ou bénévoles. Elle vise l'ensemble des certifications professionnelles enregistrées ou sous réserve d'enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles, quel que soit leur niveau. Les signataires expriment leur volonté partagée de mettre en œuvre conjointement une offre de service pour la VAE qui réponde aux besoins des personnes et des entreprises, qui soit complète, harmonisée et complémentaire »*. Cet ensemble sera soumis à contractualisation dans le cadre des contrats pluriannuels que passera la région avec les établissements de l'AGERA notamment.

Sous la responsabilité de Christiane Demontes, de nombreuses formations continues sont financées au niveau régional : 8 millions d'euros environ y ont été consacrés en 2006-2007. L'exécutif régional souhaite néanmoins faire évoluer les modalités de son intervention dans ce domaine, selon plusieurs lignes directrices : donner un volet « formation continue » au schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche ; passer des contrats pluriannuels entre les établissements et le conseil régional sur ce thème. Nous travaillons en partenariat étroit avec Christiane Demontes, qui a eu l'occasion d'exprimer ses souhaits devant les responsables d'établissements, et de travailler avec ceux qui y sont en charge de la formation continue. Un plan devrait être soumis en assemblée plénière au premier semestre 2007, et la négociation des contrats pourrait être conduite en fin d'année. Ce nouveau chantier mobilisera de nouveau les établissements d'enseignement supérieur de Rhône-Alpes. Je ne doute pas que les relations riches et confiantes que nous avons su tisser pourront s'étendre à la formation continue. J'ai assuré Christiane Demontes que nous mettrions l'expérience qu'a acquise la région sur la formation initiale au service de ce nouveau projet, qui permettra de donner une cohérence d'ensemble aux formations supérieures dans la région.

## **M. STORCK, Président de l'AGERA**

C'est un grand plaisir pour moi d'ouvrir ce deuxième colloque et je remercie l'ensemble des acteurs qui ont contribué à sa réalisation. Concernant la région Rhône-Alpes en particulier, je rappelle que le contrat régional de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'AGERA comporte un volet sur l'ouverture sociale et la diversification des voies de formation.

La Conférence des grandes écoles a fait de l'ouverture sociale une de ses priorités, exprimée notamment dans le cadre de son livre blanc. Sa détermination, et par conséquent celle de l'AGERA, est forte, en particulier à l'heure où les grandes écoles et classes préparatoires sont souvent taxées « d'élitistes » – ce qui est vrai du point de vue de l'excellence – mais surtout « d'antidémocratiques », ce qui me semble faux. Ainsi dans sa profession de foi, le premier vice-président de la Conférence des présidents d'universités, (CPU) nouvellement élu, disait : *« L'élitisme républicain et son symbole, la filière des écoles et des classes préparatoires, sont aujourd'hui à bout de souffle, car il n'est plus suffisant pour construire une société française moderne ayant toute sa place dans l'Europe en construction, recherchant différentes formes d'intelligence et de compétence. Dans ce contexte, le goût récent des établissements d'élite et des grandes écoles pour l'égalité des chances ne peut être que suspect. »* Nous avons à travailler tous ensemble pour que cette distinction disparaisse, et que ces procès d'intention ne nous soient plus faits, au profit de véritables dispositifs de promotion de l'égalité des chances à l'avenir.

En janvier 2006, la Conférence des grandes écoles a publié un numéro spécial avec un éditorial de son Président, Christian Margaria, entièrement consacré à l'ouverture sociale. Il recensait de nombreuses actions envisagées ou en cours dans les grandes écoles. Depuis, un pôle « Ressources ouverture sociale » a été mis en place, sous la responsabilité de Chantal Dardelet (ESSEC). Le 15 décembre 2005 nous organisons notre premier colloque, plutôt centré sur l'amont de cette problématique. Ce second congrès est aujourd'hui plus centré sur l'aval, et c'est pourquoi nous débattons – en particulier – avec des acteurs économiques.

Le Ministre Azouz Begag disait lors du 1<sup>er</sup> congrès *« Nous sommes entrés dans une nouvelle ère : celle de la lutte contre le poison des discriminations, celle de la diversité, non pas la diversité-charité, mais de la diversité-rentabilité, parce que les confrontations de jeunes sont profitables à la nation toute entière »*. Ce propos montre que la problématique affecte l'ensemble des établissements supérieurs, non pas les seules grandes écoles. Selon une étude récente du Ministère de l'Education Nationale, près de 80 % des élèves de classes préparatoires étaient déjà dans le quartile supérieur à l'évaluation d'entrée en sixième. La sélection à l'entrée des grandes écoles et classes préparatoires est bien fondée sur des capacités intellectuelles, et les déterminismes sociaux et professionnels jouent très tôt.

Je vous rappellerai à présent plusieurs initiatives prises dans le domaine de l'ouverture sociale, qui montrent une évolution et qui soulignent la pertinence qu'il y a à tenir aujourd'hui ce second colloque. Les premiers dispositifs de renforcement de l'égalité des chances datent de 2003, avec les actions conduites par l'ESSEC, puis par Science-Po. En janvier 2005, a été signée la Charte de l'égalité des chances et des formations d'excellence pour l'avenir. Depuis lors, sur le terrain, plus de 60 grandes écoles ont lancé des initiatives. Un groupe de travail a également été créé à la CGE sur cette question. Je citerai aussi l'accord signé en juillet 2005 entre la CGE et la FEV (Fondation étudiante pour la ville), pour la constitution d'un partenariat global afin de favoriser le volontariat étudiant. Un certain nombre d'initiatives ont vu le jour plus récemment, notamment à l'issue de la crise des banlieues : les collèges « ambition réussite », ou encore le projet « Cent mille pour cent mille » etc. Autre initiative récente, la Charte de la diversité dans l'entreprise a été signée par 3 000 entreprises environ à ce jour. Nous observons, avec ces nouvelles initiatives, un déplacement de la problématique de l'amont vers l'aval. Citons également la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances, qui offre un cadre général tant sur l'amont que l'aval, ou encore le Tour de France de la Diversité qui s'est achevé le 14 décembre 2006 : il avait pour but d'inciter les entreprises à s'ouvrir à tous les talents, et notamment de montrer que la diversité est une richesse économique et sociale.

Le rapport Hetzel intitulé « De l'université à l'emploi » a été remis au Premier Ministre le 24 octobre 2006 : il avait été commandé à la suite des problèmes survenus dans les banlieues pour réfléchir à l'adéquation « formation-emploi ». Ce rapport traite principalement des thèmes de l'orientation, de la formation, de l'insertion professionnelle, de la professionnalisation des études, de l'apprentissage et du développement de l'alternance. Au vu de ces propositions, il apparaît que l'adéquation formation-emploi est déjà une réalité dans nos grandes écoles. Il faut donc qu'en tous sens, nos bonnes pratiques soient diffusées. Enfin, soulignons que la Région Rhône-Alpes a monté un groupe de travail animé par Christian Forestier, qui rendra lui aussi des conclusions sur cette problématique.

Ces nombreuses initiatives traduisent la formidable prise de conscience nationale de ces enjeux. Elles suscitent passion, opposition, et excès dans les propos. Est apparue récemment une nette évolution de la problématique de l'amont vers l'aval, c'est à dire une prise en considération de la chaîne globale qui va du lycée à l'entreprise, en passant par l'école. Aussi, ce deuxième colloque nous semble pertinent : l'égalité des chances qui serait limitée à l'accès aux formations d'excellence est un leurre ; elle serait un leurre si elle ne garantit pas l'égalité quant à la réussite universitaire et quant à l'insertion professionnelle.

De cette journée, l'AGERA attend une véritable réflexion de fond quant à l'accès à l'enseignement supérieur et aux métiers. La complexité de la problématique nécessite d'y associer nombre d'acteurs : lycées, grandes écoles, université, étudiants,

entreprises... Je souhaite que cette journée permette de conforter une dynamique pour lancer des actions concrètes, et de nourrir la réflexion du groupe de travail « ouverture sociale » créé par l'AGERA.

Je propose de renforcer les liens entre grandes écoles et entreprises en se fondant sur ces enjeux de la diversité et de l'ouverture sociale, non pas en mettant en place des politiques de discrimination positive – auxquelles je ne crois pas – mais en recherchant des conditions de tous ordres (matérielles, financières, psychologiques...) d'expression de cette diversité. Et cette diversité peut s'exprimer aussi de manière globale, renvoyer à la question des milieux défavorisés, de l'égalité hommes-femmes, de l'accès des handicapés, des étudiants étrangers dans nos écoles. Il faut exprimer la diversité et les talents dans nos processus de recrutement et de suivi. Le discours convenu, aujourd'hui, consiste à dire que la diversité est source de richesse, d'innovation et de performance. Ce discours vise-t-il seulement à se draper d'une forme de respectabilité, ou bien correspond-il à une réelle volonté, à une priorité commune de réconcilier l'économique et le social dans une dynamique vertueuse ? Je souhaite que nous n'en restions pas au stade des paroles, mais que nous lancions bel et bien des actions dont nous pourrions faire le bilan lors d'une troisième rencontre. Il faut donc poursuivre ce travail déjà fructueux d'orientation active, mais aussi nous imposer comme des acteurs majeurs de la VAE, de la formation continue, de l'apprentissage...

La liberté de choisir, l'égalité des chances, et une certaine fraternité dans l'approche partenariale : telle est notre ambition.

### **M. LACROIX, Président du CESR**

Dans un contexte international de concurrence croissante et de quête permanente de compétitivité, et alors qu'il existe un secteur plus protégé comportant des activités plus territoriales (bâtiment, services, fonction publique...), l'Europe a élaboré sa « stratégie de Lisbonne » fondée sur l'économie de la connaissance. Or le fait de parler « d'économie de la connaissance » me paraît traduire une erreur fondamentale de conception, car c'est plutôt l'économie de la compétence que nous devrions construire.

Une personne « compétente » est une personne qui est capable de mobiliser des ressources pour faire face à une situation professionnelle. Ces ressources sont tout à la fois de la connaissance, de la capacité d'analyse, de la méthodologie, des savoir-faire, des comportements... En d'autres termes, la compétence se compose du savoir, du savoir-faire et du savoir être. Aussi la connaissance seule ne sert à rien et, si le seul rôle du système éducatif se limite à transmettre la connaissance, c'est une erreur absolue ! J'estime que ceux qui portent la responsabilité de cette erreur en portent

aussi la culpabilité, compte tenu des conséquences dramatiques que ceci emporte et sur les personnes en question, et sur notre système économique.

Comment préparer les jeunes ? Celui qui est « raté » au niveau du primaire est « raté » pour la vie. Il est dramatique qu'à ce niveau-là, on n'assure pas la maîtrise des bases que sont lire, écrire et compter. Aujourd'hui et depuis longtemps, 8 % des jeunes sortent du primaire sans maîtriser ces bases, soit 60 000 jeunes par an environ : que faire de ces derniers, alors que depuis 20 ans au moins nous avons créé à ce rythme un « taux de déchet » considérable, 1,2 million de personnes environ ? Le premier droit opposable ne devrait-il pas être celui-là ? En effet, si les jeunes n'ont pas acquis ces bases, ils sont d'ores et déjà sur la voie de l'exclusion. Ceux qui ne savent pas lire, écrire et compter n'ont que des chances minimales d'insertion économique et sociale. Le système ne doit-il pas se réformer et revisiter ses méthodes pédagogiques ?

Certes, la responsabilité de l'échec que connaissent un certain nombre de jeunes incombe aussi aux familles. Toutefois le système éducatif devrait se poser quelques questions sur les méthodes qui seraient adaptées à ces jeunes : je regrette, à ce sujet, que le programme d'enrichissement instrumental du professeur Feuerstein ait été refusé par l'Education Nationale.

Comment faire fonctionner un collège unique, alors qu'y sont intégrés les 8 % de jeunes qui ne savent pas lire, écrire et compter en sortant du primaire ? Comment ce collège pourrait-il leur apporter quelque chose ? D'autant qu'un certain nombre d'autres jeunes « décrochent » au collège. Le collège unique n'est-il pas la plus grande erreur de l'égalitarisme français ? En effet l'égalité des chances supposerait plutôt de diversifier les voies et méthodes de réussite, que de placer les jeunes dans des voies d'échec et de rejet et de ne plus s'en occuper une fois qu'ils sont sortis du système. Car alors, c'est au monde économique de s'en débrouiller ! N'est-il pas indispensable, pendant les classes de collège, de commencer à faire découvrir aux jeunes le monde économique, la variété de ses métiers, de les aider à travailler sur leurs projets personnels et professionnels ? Et donc de faire de l'orientation professionnelle et les aider à entrer dans un choix positif, plutôt que de se contenter de remplir des sections et de gérer des effectifs de professeurs au niveau de l'Education Nationale. C'est une problématique de fond qui, bien que posée depuis des années, a peu progressé.

En fin de collège, une bonne partie des jeunes est confrontée à un aiguillage. Certains partent ainsi en formation professionnelle. Les a-t-on aidé à travailler à un choix positif et à les placer dans une situation de réussite pour entrer dans ces formations professionnelles, choisir un métier, arriver dans la vie active ? Il faudrait enfin se préoccuper, pendant cette période de collège, de la dimension comportementale.

Au lycée ensuite, il faut continuer à aider les jeunes à construire leur projet personnel et professionnel, à définir vers quelle famille de métier ils souhaitent aller, par quelle formation, mais aussi se demander quel niveau de difficulté ils sont capables d'affronter et quel choix serait le plus pertinent pour eux. Là encore, l'orientation professionnelle est capitale. Orienter ne signifie nullement « enfermer les jeunes trop vite dans une voie sans possibilité d'évolution », mais bien les aider à bâtir leur projet, à réfléchir sur eux-mêmes, sur les métiers possibles, avec d'ailleurs une méthodologie qui leur servira aussi tout au long de leur vie : chacun en effet sera confronté à de nombreuses évolutions de carrière. Qui plus est, un vrai et bon travail d'orientation professionnelle éviterait peut-être d'enregistrer de tels taux d'échec au premier cycle universitaire. Ce serait sans doute une bonne « substitution », plutôt que de continuer à ne rien faire d'autre que constater le gâchis, l'échec dans lequel sont placé un certain nombre de jeunes dès le début de leur formation.

Quant au contenu même des formations, le savoir n'est rien sans sa mise en œuvre, c'est à dire le savoir-faire. Le comportemental est une composante indispensable pour exercer le savoir-faire, avec le client, les collègues, la hiérarchie, et plus encore lorsqu'une personne est elle-même en position de management.

La compétence est donc la capacité à mobiliser les trois ressources que j'ai évoquées, pour faire face aux situations professionnelles que chacun connaîtra. La sélection est un atout des grandes écoles, et la classe préparatoire est aussi une école d'endurance et de méthodologie pour apprendre. Un autre atout des grandes écoles est leur proximité avec les entreprises, même si les dimensions du savoir-faire et du comportement y sont encore insuffisamment intégrées. Plus le niveau de formation s'élève, plus les connaissances se développent, ainsi que la méthodologie. C'est d'ailleurs la méthodologie qui fait la différence, dans l'entreprise, entre des jeunes qui ont été formés à bac + 2 et ceux qui ont été formés à bac + 5, dans les grandes écoles en particulier. Quant au comportemental, j'insiste sur le fait qu'il reste insuffisamment développé.

Les entreprises peuvent contribuer à ces formations initiales, sans pour autant s'y substituer. Elles peuvent contribuer à la découverte du monde économique, des métiers, participer à la mise en application par les stages, voire contribuer aux formations elles-mêmes avec l'alternance et l'apprentissage qui, aujourd'hui, se développent aussi dans le supérieur. Mais les entreprises ne peuvent pallier les carences de base. Il est difficile pour une entreprise d'employer des personnes qui n'ont pas acquis les fondamentaux, ou encore qui ont des problèmes comportementaux.

Une fois dans l'entreprise, il faut mettre en application, faire face à des situations professionnelles pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la mission confiée. C'est ainsi que se développent les compétences, mais aussi l'expérience : c'est là une

autre façon d'apprendre, à condition néanmoins que les individus aient la capacité à identifier les compétences nécessaires, à identifier les problèmes de mise en œuvre et les besoins comportementaux. Doublée de cette capacité d'analyse, l'expérience est une façon extraordinaire d'apprendre dans l'entreprise.

Nous savons que les connaissances de tout un chacun, quelques années après la fin de sa formation, commencent à être en partie désuètes. L'entreprise est un merveilleux endroit de recyclage, encore faut-il qu'il existe cette auto-motivation à continuer à progresser. Les échecs peuvent être aussi source de progrès s'ils sont analysés. Une condition n'en demeure pas moins nécessaire à l'expérience et au progrès : le cadre managerial dans l'entreprise, qui doit être assorti d'une réelle délégation et d'une réelle autonomie.

Il faut faire en sorte que chacun puisse, dans les entreprises, multiplier les expériences au travers d'activités diversifiées. En même temps il faut capitaliser l'expertise. Expérience et expertise peuvent s'inscrire dans des familles de métiers ou des parcours qui peuvent être construits de manière cohérente. Ainsi des pôles de cohérence peuvent exister dans l'entreprise, autour du commercial et du marketing par exemple. Personnellement, je m'interroge vivement lorsque j'entends que des personnes passent du marketing aux ressources humaines par exemple dans certains groupes, sans qu'il y ait de lien entre les différentes fonctions et missions : comment peut-on construire de manière durable en procédant ainsi ?

Ainsi, la création de ces parcours de progrès est source de promotion sociale, mais nécessite une volonté d'évoluer des individus. Mais il faut aussi, en conséquence, que l'entreprise dispose d'une capacité de reconnaissance des compétences exercées, par l'évolution des classifications et des rémunérations.

Dans les petites et moyennes entreprises, la place de la VAE reste faible : elles fonctionnent de manière pragmatique sur la base de la reconnaissance des compétences et prévoient, dans un plan de formation, de doter leurs salariés des compétences qui leur manquent dans les fonctions qui leur sont ou doivent leur être confiées. En cas de changement de mission, l'entreprise utilise parfois des techniques d'*assessment*, de mise en situation, ou encore des tests de maîtrise de technique.

Les métiers pratiqués par les jeunes issus des grandes écoles, très divers, ne sont pas nécessairement ceux que vous leur avez enseignés ! Il existe donc une véritable capacité de complément de formation dans l'entreprise, sous forme d'expérience en particulier. Mais au-delà, quelle formation continue ? Pour ma part je recours largement aux formations-actions, à des cycles spécialisés courts qui apportent des connaissances complémentaires et de la méthode. Les besoins sont extrêmement forts dans le domaine du management. Nous développons aussi des actions autour du développement personnel, et du comportemental.

Dans certains grands groupes où un salarié ne peut pas passer cadre s'il n'a pas le diplôme idoine, la VAE prend toute sa place. Telle n'est pas, en revanche, la pratique des petites entreprises. La VAE est utilisée aussi dans les entreprises qui préparent les plans sociaux, ou encore pour répondre à la demande de personnes qui veulent évoluer, entre 30 et 40 ans surtout. En revanche, elle ne répond pas aux besoins des 45 –50 ans. C'est un réel problème : je pense qu'il faut relancer ces quinquagénaires par un nouveau challenge.

Ainsi, j'espère que la culture française, selon laquelle la connaissance supplante la compétence, et le diplôme supplante l'individu, s'atténuera au profit d'une vraie reconnaissance des capacités et des compétences.

## **L'animateur**

Nous pouvons maintenant avoir un temps d'échange si vous le souhaitez.

### **M. LEFORT, Directeur de la formation continue, Grenoble Ecole de Management**

Vous soulignez qu'en France, la connaissance supplante la compétence et le diplôme prime sur l'individu. Or c'est aussi une pratique des cabinets de recrutement auxquels vous, entreprises, recourez : nous sommes donc tous un peu « complices » ! Par ailleurs, pouvez-vous développer votre idée consistant à proposer des challenges aux 45 – 50 ans ?

### **M. LACROIX**

Effectivement, la responsabilité de cette dérive, qui accorde trop de place au diplôme, est partagée. Le niveau de formation ne saurait être le seul critère de sélection et, fort heureusement, les entreprises pratiquent de plus en plus la culture du CV. La vision américaine, qui ne tient nullement compte du diplôme mais de ce que le candidat a fait, sait faire, et peut apporter à l'entreprise, me semble fort intéressante.

La problématique des 45-50 ans se posera de manière de plus en plus évidente parce que l'âge de départ en retraite reculera, sans doute jusqu'à 65 ans. Sans répondre de manière exhaustive, l'entretien professionnel que prévoit l'accord interprofessionnel pour cette population me semble essentiel. Quoi qu'il en soit, il faut conduire avec ces 45-50 ans un véritable travail de réflexion et de remotivation, parce qu'ils ont encore un tiers de leur parcours professionnel à parcourir.

### **M. FOUGERES**

La compétence repose certes sur des connaissances et des savoir-faire, mais le diplôme me paraît aussi très important en ce qu'il constitue un « sésame », une liberté pour le salarié de quitter une entreprise. Faire reposer la mobilité des individus sur la compétence acquise au sein d'une entreprise particulière serait problématique, y compris pour l'économie en général. Ainsi, gardons-nous de trop opposer ces notions.

En outre, « l'économie de la connaissance » de la Région repose sur quatre piliers. D'abord les résultats de recherche, ensuite la formation initiale et continue. Reconnaissez que les entreprises ne prennent pas nécessairement le temps de bien intégrer les jeunes diplômés, qui n'ont encore que des connaissances mais pas encore

de pratique professionnelle. Ce temps permet précisément de passer de la connaissance à la compétence professionnelle. Or la multiplication des stages et contrats à durée déterminée n'est certainement pas le meilleur moyen de le faire. Le troisième volet est le transfert. Enfin le quatrième volet constitue le talon d'Achille de la société de la connaissance ou de la compétence : les pouvoirs publics devront nécessairement fournir aux citoyens des perspectives pour se forger une opinion sur les relations entre science et société, sans quoi le progrès risque d'être rejeté. Le CESR y est d'ailleurs très sensible, et nous conduisons des projets communs sur ce thème.

## M. STORCK

Evitons de faire de la sémantique sur la terminologie « économie de la connaissance », d'autant que dans le septième programme cadre, il est désormais question de « société de la connaissance » : c'est une traduction de *knowledge society*, notion qui renvoie d'ailleurs plutôt à l'idée de compétence. En outre, les grandes écoles ont d'ores et déjà une approche en termes de compétences et, en particulier, sont tenues d'inscrire leurs formations dans le répertoire national des certifications professionnelles. Enfin, de nombreuses initiatives sont à l'œuvre aujourd'hui comme les pôles de recherche et d'enseignement supérieurs (PRES). L'AGERA et l'ACCURA y sont-elles solubles ? Je pense que non, car la dimension régionale de ces conférences conserve son entière pertinence.



C.Costechareyre

V.Barry

J.F.Lhopital

R.Enfrun

P.Formisyn



## **Table ronde n°1 : la formation continue, levier de performance pour l'entreprise, outil de promotion sociale et professionnelle**

*Monsieur LHOPITAL, DRH de Thuasne ;  
Joël BONAMY, Chef de projet FREREF  
Fabrice RUSSEAU ;  
Monsieur AZNAR, Directeur de la société « Chocolats Weiss ».*

### **L'animateur**

Monsieur LHOPITAL, quelle est la place du questionnement sur la formation continue dans votre entreprise ?

### **M. LHOPITAL**

Je reviendrai d'abord sur la problématique des 45-60 ans. Je suis très pessimiste pour la génération du baby boom, qui aura beaucoup de difficulté à faire face aux défis de l'allongement de la vie au travail. La responsabilité en incombe aux entreprises, qui ont considéré qu'après 45 ans, un salarié ne valait plus rien.

### **L'animateur**

Ces quinquagénaires pourraient-ils, à l'avenir, entrer dans un nouveau processus de formation continue notamment au sein des grandes écoles?

### **M. LHOPITAL**

Pour qu'un jeune issu d'une grande école acquière une compétence dans un délai acceptable pour l'entreprise, il faut nécessairement qu'il soit aidé : le redéploiement des quinquagénaires pourrait se jouer sur la création d'un vrai statut du tutorat.

### **L'animateur**

Pourriez-vous à présent évoquer le groupe Thuasne ?

## **M. LHOPITAL**

Thuasne, qui comporte 13 filiales, réalise 100 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 60 % en France. Compte tenu de son internationalisation, il me faut – en tant que DRH – recomposer avec ma population française sur les compétences nécessaires aux fabrications que nous entendons maintenir en France, c'est-à-dire des activités plus qualitatives que quantitatives (création de produits, innovation...) Cela aura des conséquences sur notre relation avec les grandes écoles et la formation continue.

### **L'animateur**

Vous faites sans doute référence, en particulier, à l'encadrement intermédiaire et supérieur.

## **M. LHOPITAL**

La formation continue est un levier pour maîtriser notre turnover sur la population des jeunes. Nous voulons également créer un turnover interne, pour ré-axer notre population française sur les nouveaux besoins du Groupe en France.

### **L'animateur**

Quels sont vos besoins de formation et qu'attendez-vous d'une collaboration avec une grande école ?

## **M. LHOPITAL**

Nous aurons besoin d'approches systémiques. J'attends des grandes écoles qu'elle me fournissent des salariés qui aient une expertise, mais qui soient aussi bien capables de gérer des aspects techniques, organisationnels, financiers, tout en sachant manager.

Modeste chercheur du CNRS, j'ai été nommé chef de projet pour mettre en place une plate-forme permanente d'échange sur les pratiques de l'apprendre tout au long de la vie. Nous avons ainsi fait le pari de réunir des chercheurs, des professionnels de l'éducation, de la formation et de l'orientation, mais aussi des décideurs, parmi lesquels des partenaires sociaux et décideurs politiques. Nous avons choisi de travailler à l'échelle régionale et nous formons ainsi une plate-forme de 33 régions européennes. Je tenais à en tirer quelques leçons aujourd'hui.

## **L'animateur**

Comment cette réflexion est-elle conduite dans les autres pays ?

### **M. BONAMY**

Tous ont compris que l'apprendre tout au long de la vie était une nécessité. Toutefois, cela suppose de penser autrement l'éducation et la formation : « l'apprenant » doit devenir acteur de son parcours de formation et de son parcours de vie, et donc pouvoir exprimer sa demande.

Dans une société toujours plus complexe, l'individu doit en permanence développer ses capacités et ses compétences. La formation initiale n'y suffit pas, d'autant qu'elle se périmé. C'est aussi une nécessité économique, compte tenu de l'évolution démographique notamment. Enfin c'est une nécessité sociale et politique, à l'heure où l'écart entre les riches et les pauvres, entre ceux qui sont capables de participer aux évolutions en cours et ceux qui sont laissés pour compte, tend à s'accroître. L'apprendre tout au long de la vie est, en la matière, un déterminant parmi d'autres.

En France en 2002, 1 actif sur 2 n'avait pas le bac. 41 % des 45-54 ans n'ont pas le niveau CAP ou bac (18 % au Japon, 10 % aux Etats-Unis) et, chez les 24-34 ans, ce taux atteint 20 %. Ce retard, en France se concentre aux extrémités : 70 % de ceux qui sont entrés dans la population active avant 1980 n'ont pas le bac ; très peu ont bénéficié de formation continue. Il leur est difficile de suivre les mutations technologiques et celles liées à la mondialisation. Quant aux moins de 25 ans, 120 000 se présentent chaque année sur le marché du travail sans qualification. Il s'agit donc d'un enjeu considérable, appelant une politique offensive en matière d'éducation.

L'apprendre tout au long de la vie est innovant à trois égards.

- **un changement de perspective**

Il s'agit de s'inscrire dans une perspective de développement personnel et de promotion de la vie d'un citoyen.

- **la fin d'une dichotomie entre formation initiale et formation continue**

Il faut envisager l'apprendre dans une perspective globale d'acquisition de connaissances, et ouvrir de nouveaux horizons en considérant l'ensemble de la vie.

- **un changement profond de la phase de l'apprenant**

L'apprenant doit acquérir un statut d'acteur. Les éducateurs et enseignants doivent prendre une nouvelle place, non plus centrale, mais en tant que fournisseurs de ressources et accompagnateurs.

Les grandes écoles ont aujourd'hui beaucoup insisté sur l'offre, et distingué l'amont de l'aval. L'intitulé de cette journée étant « De l'entreprise à la grande école », je pense qu'il faut s'interroger bien plus sur l'amont du processus lui-même, et raisonner à partir des besoins qui s'expriment.

La solution consiste-t-elle à augmenter les dépenses d'éducation, de formation et de recherche ? Certes, mais cette logique achoppe sur un principe d'économie, parce qu'un pays endetté ne peut accroître ces dépenses considérablement. Un autre principe est à l'œuvre, la différenciation. Former, c'est différencier les individus, et les placer dans une certaine compétition entre eux : cela produit des inégalités dont il faut tenir compte. Enfin, il existe un principe de réalité de la consommation de formation : les adultes de plus de 25 ans en Europe ne consacrent qu'une ou deux minutes chaque jour à la formation et à la culture.

Nous attendons de la réforme du dispositif français de formation continue une nouvelle articulation entre « apprendre » et « travailler ». La situation française, caractérisée par une spécialisation d'âge, de temps de formation et de responsabilité dans la formation, est sans équivalent dans les autres pays européens : le CEREQ a remarqué que, pendant la jeunesse, on étudiait à temps plein sous l'autorité de l'Etat, alors qu'à l'âge adulte, on se formait à l'initiative de l'entreprise et pendant le temps de travail. Le nombre moyen d'années d'enseignement qu'une personne peut recevoir au cours de sa vie en France est le plus faible d'Europe. Dans le nord de l'Europe en particulier, les « statuts mixtes » dominent : on peut être à la fois travailleur et étudiant. Dans ces pays, la moyenne d'âge dans les études supérieures est plus proche de 25 ans que de 21 ans comme en France : cela signifie que d'autres personnes y entrent. Pour le reste, l'essentiel de la formation professionnelle se fait pendant le temps de travail.

Après une phase de croissance de ces formations dans les très grandes entreprises notamment, le processus tend à s'inverser : les temps de formation sont passés de 60 à 30 heures en moyenne en 30 ans. Symétriquement, le taux d'accès est passé de 20 à 40 % des salariés.

La réforme joue à deux niveaux.

- Le DIF (droit individuel à la formation) : 6 % des entreprises s'y sont engagées, et 1,3 % des salariés. Cette formation est réalisée hors temps de travail dans 0,2 % seulement des cas.

- La période de professionnalisation : elle concerne 1,3 % des salariés également, et 9 % des entreprises.

Ces signes forts sont à rapprocher du programme de promotion sociale et professionnelle qui a été maintenu par la région Rhône-Alpes : 10 % du budget est prévu pour la formation continue. Ainsi, nous sommes sur la bonne voie, mais nous revenons de très loin.

## **L'animateur**

Comment positionner les grandes écoles dans cet ensemble ?

## **M. BONAMY**

Considérer qu'elles trouvent leur marché en amont dans les lycées et les classes préparatoires, et qu'elles sont elles-mêmes en amont des entreprises, c'est rester sur une position défensive. Il faudrait les alimenter par un flux provenant du monde du travail, mais aussi organiser des échanges avec d'autres pays européens etc. Il faut également tenter de corriger les effets d'exclusion, tenir compte des aspects informels des acquis et changer les environnements éducatifs pour outiller ceux qui sont porteurs d'une demande. Ces remarques valent d'ailleurs tant pour les grandes écoles que pour les universités.

## **L'animateur**

Monsieur Russo, comment réagissez-vous à ces propos ?

## **M. RUSSO**

Je rejoins ce qui a été dit sur certains points, par exemple la nécessité d'être acteur de son parcours de formation professionnelle.

J'ai débuté ma carrière en tant que technicien supérieur dans une division territoriale de la DDE. Le Ministère de l'Équipement offre plusieurs possibilités d'évolution et de promotion sociale : j'ai choisi la voie du concours interne. Après une remise à niveau en mathématiques et physique, j'ai suivi les trois années de formation de l'ENTPE, dont j'ai obtenu le diplôme.

Le diplôme conserve une force très importante actuellement, mais je pense que nous devrions progresser dans la culture du CV, de l'expérience, du parcours. Cette évolution est en cours au sein du Ministère. Il faut que les allers-retours soient plus

faciles vers le privé, mais aussi désacraliser le diplôme et tendre vers la construction de parcours. Comme l'a dit Monsieur Lhopital, il faut tout à la fois avoir de l'expertise, de la capacité d'organisation, de la capacité à gérer les aspects financiers, et à manager. Depuis de nombreuses années, l'ENTPE joue un rôle important à cet égard : lors de la formation continue en effet, après avoir passé une année d'activité professionnelle à la suite de ma prise de poste, nous avons pu échanger avec mes collègues qui occupent d'autres postes en France sur nos expériences respectives, ainsi qu'avec d'autres intervenants qui nous ont aidés dans la réflexion.

### **L'animateur**

Ainsi, vous rencontrez sur le même lieu à la fois la connaissance, plutôt transmise par les enseignants, et la compétence, au travers d'échanges avec les autres, et avec des intervenants ayant une expérience professionnelle etc.

### **M. RUSSO**

Effectivement il y a une complémentarité des points de vue.

### **L'animateur**

Monsieur Aznar, pouvez-vous témoigner sur votre cursus ?

### **M. AZNAR**

J'étais directeur industriel d'un groupe international il y a deux ans. Ce groupe a été racheté : j'ai eu l'opportunité de le quitter, et de reprendre une formation. J'en ressentais le besoin personnel, après une trentaine d'années passées en entreprise, pour compléter mon expérience et me remettre à niveau. Je suis entré à l'Institut supérieur des techniques productiques de Saint Etienne pour faire une formation de deux ans et j'ai obtenu un diplôme d'ingénieur de l'Ecole des mines de Saint Etienne, en spécialité génie industriel. Il a fallu, pour faire cette formation, que je trouve une entreprise d'accueil : je suis ainsi entré aux Chocolats Weiss. De fil en aiguille, à travers le projet que j'ai conduit dans cette société et les relations que j'ai nouées avec son Président, j'ai souhaité continuer à travailler chez Weiss plutôt que de créer ma propre société comme je l'imaginai au départ. Peut-être avais-je, à l'origine, un besoin de remotivation professionnelle comme d'autres cinquantenaires.

## **L'animateur**

Vous avez souligné que vous aviez conduit ce travail plutôt pour développer votre performance que par volonté de promotion sociale : pouvez-vous préciser ?

## **M. AZNAR**

Le fait de structurer l'approche des problèmes professionnels est un levier de performance pour l'entreprise. Une grande école peut, au-delà de la qualité de son enseignement, apporter la méthodologie d'apprendre. C'est aussi un avantage par rapport au cursus traditionnel.

## **L'animateur**

Ce changement de paradigme, « l'apprendre tout au long de la vie », change aussi la manière dont l'individu peut penser son projet de vie et son projet professionnel.

## **M. AZNAR**

Tout à fait. Comme l'a indiqué Monsieur Bonamy, le temps passé à apprendre est extrêmement faible : il faut réfléchir à la manière de susciter l'envie d'apprendre.

## **M. LHOPITAL**

D'ores et déjà, tout un chacun apprend en permanence dans une entreprise. Il faudrait que les grandes écoles reconnaissent aussi qu'il y a des compétences pour enseigner, y compris parmi ceux qui ont accumulé de nombreuses expériences professionnelles « subies » et qui ont décidé, à un moment donné, d'y remettre de l'ordre. Je ne crois pas que les grandes écoles puissent apporter seules une réponse pertinente : il faut un maillage plus étroit avec les entreprises.

## **M. BOYER, Directeur de l'ISTP**

Nous sommes à un carrefour pédagogique, social et économique. Pour prendre le bon chemin, il faut que l'apprenant soit placé au cœur du système. Il faut aussi que le dispositif permettant d'apprendre soit positif pour l'entreprise. Enfin, l'alternance, c'est à dire la situation professionnelle comme élément du dispositif de formation, revêt une importance pédagogique considérable pour transformer notre manière d'accompagner les apprenants. L'entreprise et l'apprenant y gagneront en « rendement », mais les équipes pédagogiques peuvent y gagner beaucoup également.

## **M. NOYEL, Directeur de l'ISTASE**

Ce rapprochement entre grandes écoles et entreprises est à l'œuvre depuis longtemps, notamment parce que ces dernières forment des cadres et des ingénieurs. Il faut peut-être l'amplifier. Sur 30 000 ingénieurs qui sortent des écoles par an, 3 000 seulement sont issus de l'alternance, de l'apprentissage ou de la formation continue. Ces contrats, qui sont susceptibles d'intéresser les jeunes à plusieurs titres, doivent être accompagnés dans les entreprises. En outre, les grandes écoles rendent de plus en plus l'apprenant acteur de sa formation, mais là encore nous partons de très loin. L'utilisation de certains moyens comme la formation à distance peut être extrêmement intéressante.

### **L'animateur**

Comment les écoles se préparent-elles sur le sujet de la promotion sociale ?

## **M. NOYEL**

Nous y travaillons. Chaque année, sur les 27 000 ingénieurs qui sortent des écoles (hors apprentissage et alternance), 15 000 sont issus de classes préparatoires : les autres viennent d'ailleurs, par exemple des filières techniques. L'ouverture existe donc déjà, mais des progrès peuvent encore être réalisés notamment pour offrir une meilleure grille de lecture aux élèves et à leurs parents.

## **M. LEFORT, Responsable de la formation continue, Grenoble Ecole de Management**

La plupart des personnes que nous accueillons en formation continue ne sont pas cadres lorsqu'elles arrivent, mais le deviennent à la sortie. La formation continue est un outil majeur de promotion sociale pour une grande école. Je constate que le diplôme est un double marqueur pour l'individu. D'abord sur son CV, et c'est là un vecteur de mobilité dans le monde professionnel. Ensuite, c'est un vecteur de transformation de l'individu. Il ne faut pas opposer trop rapidement des formations diplômantes qui seraient longues et pénibles et des formations-actions qui seraient courtes et spécialisées. Au contraire, j'estime que la formation diplômante est une formation-action, une formation-appropriation, plus encore qu'une formation courte. Comment faire le lien entre les deux ? Par la capitalisation des compétences, certaines validées en VAE, d'autres acquises au travers de modules, au travers d'un diplôme. Cela nous permettrait de résoudre la contradiction actuelle entre une forte demande de développement des compétences et le fait que nombre d'entreprises considèrent la formation comme simple centre de coûts et non comme

investissement. Enfin, si le rapport du CEREC présente une analyse intéressante de la mise en place de la loi Fillon, d'aucuns en font une analyse un peu différente : le DIF risque d'être, dans certaines grandes entreprises, une façon de requalifier des formations qui auraient de toute façon eu lieu ; la montée en charge des périodes de professionnalisation pourrait quant à elle être une façon d'utiliser un peu plus les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés). Ceci renvoie à la contradiction entre le besoin de formation et la nécessité de trouver les fonds et le temps disponible pour le faire. Il faut donc que les organismes d'enseignement supérieur et les entreprises se rapprochent pour trouver des solutions originales permettant à l'individu de se développer, de développer son projet professionnel, de maintenir sa compétitivité, tout en maintenant son engagement professionnel. Cela suppose de faire un effort sur la flexibilité de nos parcours, pour les individualiser, et optimiser le coût pédagogie et le coût en temps, en favorisant le co-investissement. C'est en tout cas une priorité de notre école.

## **L'animateur**

Monsieur Lhopital, comment réagissez-vous à ce propos ?

## **M. LHOPITAL**

Les entreprises n'ont pas été consultées sur la manière de gérer le DIF lorsqu'est parue la loi. Peu de salariés utilisent leurs 20 heures de formation annuelles aujourd'hui. Comme ces heures sont cumulables sur 6 ans, nous courons le risque de voir, à terme, une organisation syndicale appeler les salariés à prendre toutes leurs heures cumulées. Ainsi mon premier souci, à la création du DIF, a été de constituer des provisions dans les bilans annuels de l'entreprise. Ainsi, je suis favorable à la formation, mais elle ne saurait être gérée sans tenir compte de la réalité de l'entreprise. Il aurait été préférable que la loi laisse la liberté à l'entreprise d'exploiter ces 20 heures en fonction de sa stratégie.

## **M. BONAMY**

Pensez-vous que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) puisse constituer un levier intéressant pour les entreprises? Par ailleurs, un rapport a récemment mis l'accent sur l'importance d'investir dans « l'immatériel ». Or si l'on suit la logique d'une formation-action reposant sur le seul « bon sens » des PME, la capacité d'un individu d'accéder à la formation varie de 1 à 16 selon le niveau de formation ! Il y a donc sans doute des dispositifs à mettre en place. « Apprendre à apprendre » suppose certes une orientation, à l'école comme dans l'entreprise, mais nécessite aussi une reconnaissance par les diplômés et au sein même de l'entreprise.

En Rhône-Alpes, les budgets consacrés à la promotion sociale et professionnelle se sont traduits, pour plus de 80 % des intéressés, par une promotion : peut-on en dire autant des formations-action ?

### **M. LHOPITAL**

Je suis convaincu de l'intérêt de la GPEC, qui doit entrer désormais dans la réflexion stratégique de l'entreprise. Malheureusement, elle est parfois présentée en France comme une menace et, à tout vouloir réglementer, on ne suscitera que des stratégies de contournements. Quant à la reconnaissance, nous avons intégré chez Thuasne la VAE et la formation continue dans nos grilles de classification : il existe des passerelles entre coefficients et collèges et, en haut de la grille ETAM, l'obtention du diplôme d'ingénieur permet de passer en collège cadres.

### **M. BOYER**

Nous vivons une étape importante sur le plan social. Le co-investissement de l'individu et de l'entreprise devient obligatoire. Tout ne peut se faire pendant le temps de travail. Dans le cadre des formations Descomps, on privilégie une articulation étroite entre l'activité professionnelle et la formation, avec une ligne de progrès personnel pour occuper un poste d'ingénieur le plus tôt possible. On demande aussi à la personne d'investir du temps personnel.

### **Mme ROTTIER, chargée du recrutement en formation continue, ISTP**

Les entreprises sont-elles disposées à mieux communiquer sur leur stratégie, afin que les salariés qui les composent puissent y adapter leurs projets d'évolution personnelle ? Les entreprises ont-elle mis en place des dispositifs leur permettant de quantifier et de valoriser leur capital humain, qui constitue sa vraie valeur ?

### **M. AZNAR**

Dans les PME la stratégie est souvent méconnue des salariés, alors que les grands groupes ont peut être plus de facilité à communiquer. Cela ne favorise pas l'émergence de projets professionnels et personnels, notamment chez les agents de maîtrise. Il s'agit d'un enjeu.

## L'animateur

Monsieur Lhopital, disposez-vous d'indicateurs permettant de quantifier et de valoriser le capital humain ?



De gauche à droite : J.F. Lhopital, J. Bonamy, F. Russo et A. Aznar

## M. LHOPITAL

Je n'ai pas encore ces outils. Toutefois nous conduisons un dialogue économique avec les représentants du personnel dans le cadre du Comité central d'entreprise, qui a lieu deux fois par an, notamment sur les évolutions de l'entreprise et leurs conséquences sur les métiers.

## M. STORCK

Quelles pistes concrètes d'action et de réflexion pourriez-vous donner au groupe de travail « ouverture sociale » de l'AGERA ?

## **M. BONAMY**

Deux questions semblent se poser. Comment outiller la demande et lui permettre de s'exprimer, en considérant qu'en amont, se trouvent des entreprises ? Par ailleurs, alors que les grandes écoles rencontrent un fort succès et jouissent d'une bonne image à l'étranger quant à la formation des élites, ne pourraient-elles pas lancer un message sur « l'apprendre à apprendre » à l'égard des autres offreurs de formation ?

## **M. LEPAGNEUL, DRH de BioMérieux**

Pour réagir aux propos de Monsieur Lacroix, je pense que le plan de formation des entreprises a principalement vocation à développer les compétences des salariés sur leur poste immédiat, non pas à développer leur employabilité. Le DIF ou la VAE permettent, eux, d'élargir le débat, mais il est difficile de positionner la VAE dans une logique collective.

En outre, pour répondre à la demande exprimée par Monsieur Storck, j'estime que les entreprises participent insuffisamment à la définition du contenu des cours des grandes écoles. Je souhaiterais aussi que soient mis en place des parcours plus modulaires, qui permettraient aux salariés de faire des allers-retours plus régulièrement vers les grandes écoles.

## **M. STORCK**

Je souhaite que nous débattions, à un moment donné, de la question des coûts, en particulier s'il est question de réfléchir à des formations « à la carte ».

## **Table ronde n°2 :**

# **la validation des acquis de l'expérience,** **outil de lisibilité des compétences internes de** **l'entreprise**

*Madame BARRY, Direction générale des entreprises, Service des politiques d'innovation et de compétitivité du Ministère de l'Industrie ;  
Patrick LEPAGNEUL, DRH du site de Marcy l'Etoile, BioMérieux ;  
Christine STORCK, Responsable des formations qualifiantes, Schneider France ;  
Pierre GALLEY, Directeur technique, Société BELIN.*

### **L'animateur**

Nous débattons cet après-midi, dans un premier temps, de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Nous traiterons d'abord du thème « faire de la VAE un outil de lisibilité des compétences internes de l'entreprise ».

### **Mme BARRY**

Le mot d'ordre qui a inspiré l'exercice que nous conduisons envers les entreprises depuis trois ans est « *gagner en compétence pour gagner en compétitivité* ». Dans un contexte où les secteurs économiques voient leurs métiers évoluer sous l'influence de divers facteurs, la gestion et le développement des compétences permettent de mieux anticiper les mutations économiques et ont une incidence sur les performances des entreprises. La loi du 17 janvier 2002 a reconnu un droit individuel à ceux qui sont engagés dans la vie active, et mis en place un dispositif de qualification diplômante. C'est un moyen de construire un parcours d'accès à la qualification et, potentiellement, un outil de gestion des compétences au sein de l'entreprise : c'est ce questionnement que nous avons approfondi au Ministère de l'Industrie au travers d'une étude qui a été réalisée en 2005 par Iota Management sur les régions Rhône-Alpes, Nord Pas-de-Calais et Pays de Loire. Ce cabinet a analysé les stratégies de mobilisation de la VAE dans une trentaine de moyennes entreprises, puis validé ses premières conclusions en interrogeant un panel de plus de 200 entreprises.

Cet exercice a montré que la VAE se prête, dans les entreprises, à différentes finalités complémentaires. Nous avons ainsi distingué clairement ce qui relevait de la logique individuelle, de ce qui relevait de la logique collective. Une catégorie d'entreprises mise sur des individus salariés, et attend des retours en termes de motivation : la VAE est alors à rattacher à la politique RH. D'autres entreprises abordent la VAE en

ciblant des métiers, des fonctions etc. : cette mobilisation de la VAE peut alors être adossée à la stratégie économique de l'entreprise. Ainsi, selon les entreprises, les motivations d'enclenchement d'une démarche de VAE sont diverses.

- La logique individuelle est plutôt sous tendue par des motivations sociales, une volonté d'individualiser la gestion des ressources humaines... L'entreprise en attend une motivation individuelle, une amélioration du climat social, mais non pas un impact stratégique à proprement parler. Elle est guidée par la volonté de faire évoluer les salariés à potentiel, et de privilégier la mobilité interne.
- Lorsque la logique s'adresse à un collectif, on peut établir un lien entre la gestion des compétences et la compétitivité. Apparaissent quatre dominantes : la mise à niveau collective d'un groupe de salariés (par exemple dans un contexte de mutation technologique) ; une dominante organisationnelle (par exemple pour faire travailler ensemble des anciens sans diplôme avec de jeunes diplômés) ; une dominante économique (renforcement du positionnement de l'entreprise sur un marché concurrentiel) ; une motivation liée à l'employabilité des salariés.

Du côté de l'entreprise, ce processus apparaît complexe à mettre en œuvre. Les difficultés tiennent au ciblage de la certification professionnelle adéquate, à l'identification des partenaires extérieurs, au montage financier des dossiers, au maintien de la motivation des salariés concernés etc. Les coûts sont souvent sous-estimés mais jugés non-rédhibitoires. Les entreprises soulignent les effets positifs de la VAE, notamment sur la motivation des salariés et le climat social etc., mais aussi parfois sur leur performance économique. Les salariés bénéficiaires éprouvent quant à eux le sentiment de mieux maîtriser l'ensemble de l'activité, de mieux communiquer avec les autres métiers, mais aussi d'avoir une capacité à se projeter au-delà de l'entreprise.

## **L'animateur**

Monsieur Lepagneul, quelle est votre première réaction à cette enquête ?

## **M. LEPAGNEUL**

Il faut avant tout bien comprendre la manière dont fonctionne la VAE, ce qui est peu évident, d'autant qu'il est difficile de la relier à la gestion d'un système formalisé de compétences dans l'entreprise. A l'origine nous considérons qu'il s'agissait-là d'une démarche personnelle que l'entreprise n'avait pas nécessairement à accompagner : nous nous contentions de renvoyer les quelques demandes que nous recevions au CIBC, mais ces dernières peinaient à être entendues.

## **L'animateur**

Comment êtes-vous passés d'une logique individuelle à une approche plus collective ?

## **M. LEPAGNEUL**

Un peu par hasard ! A une certaine période, les demandes de renseignements sur la VAE ont été plus nombreuses que d'habitude. Or nous étions en cours de négociation d'un accord de GPEC et nous cherchions à faire vivre ce dispositif. J'ai alors eu l'idée de faire correspondre les deux démarches. La VAE pouvait constituer en effet un formidable levier de motivation. Nous l'avons donc promue en interne. Je me suis rapproché du DAVA (Direction académique de la validation des acquis) du rectorat de Lyon : une réunion a été organisée sur le site, qui a suscité un très fort engouement puisqu'à ce jour plus de 120 salariés sont engagés dans la démarche. Nous manquons encore de recul mais les premiers échos sont extrêmement positifs.

## **L'animateur**

Quelle démarche avez-vous enclenchée, et comment cela fonctionne-t-il concrètement ?

## **M. LEPAGNEUL**

Nous manquons de recul et, pour l'heure, nous accompagnons les salariés dans la rédaction de leur livret 2. Certains soutiendront leur diplôme fin mars. Précisons que nous nous sommes concentrés, jusqu'à présent, sur les plus bas niveaux de qualifications. Nous savons moins bien traiter le cas des niveaux plus élevés.

## **L'animateur**

Quelles difficultés rencontrez-vous ?

## **M. LEPAGNEUL**

Il est d'abord peu aisé d'identifier un diplôme correspondant à l'expérience, en particulier pour certaines catégories de salariés : certains s'étonnent d'ailleurs que le poste sur lequel ils travaillent ne corresponde à aucun diplôme précis. La VAE en tant que telle ne « forme » pas : il me semble intéressant de faire de la VAE « combinatoire », car c'est bel et bien l'ensemble de la démarche qui est intéressante, non pas seulement le diplôme.

L'une des difficultés, pour les quelques cas de certification au niveau du supérieur, tient au fait qu'il n'y a pas nécessairement d'organisme centralisateur qui puisse étudier la pertinence de la demande, et que les portes d'entrées sont nombreuses parce que les référentiels sont plus « flous » que pour des qualifications inférieures. Et lorsque l'on s'adresse aux grandes écoles, elles posent certaines questions qui semblent éloignées de la logique de la VAE : par exemple elles demandent si le salarié en question est cadre ou non, s'il a du potentiel etc. Or si un salarié est déjà très performant et n'a pas besoin de formation, quel besoin ais-je de recourir à une grande école ?

### **L'animateur**

Madame Storck, pouvez-vous nous faire part de votre expérience ?

### **Mme STORCK**

Les DAVA, qui sont les interlocuteurs de l'Education Nationale, sont réparties sur tout le territoire. C'est un réel avantage, parce que le dispositif de la VAE est complexe. Il existe une réelle difficulté d'accès et, en particulier, il n'y a pas de point d'entrée précis pour ce qui concerne l'enseignement supérieur. Comme BioMérieux, nous avons beaucoup développé la VAE sur les diplômés de l'Education Nationale, qui ont une meilleure visibilité. Parfois même nous déconseillons à des salariés de s'engager dans une VAE avec tel ou tel établissement, lorsque le dispositif manque de clarté.

### **L'animateur**

Ainsi, il faudrait travailler à améliorer la lisibilité de l'offre des grandes écoles.

### **Mme STORCK**

...et faire que cette lisibilité soit homogène entre les différents établissements.

### **Mme BARRY**

Cette difficulté à identifier la bonne certification parmi les 15 000 existantes est un des premiers constats de l'étude. La Commission nationale des certifications professionnelles constitue un répertoire des certifications, qui est accessible sur Internet.

## **L'animateur**

Dans une logique d'entreprise, quelle place occupe la VAE ?

## **Mme STORCK**

La VAE est entrée récemment, selon deux axes.

- La VAE comme outil de gestion des ressources humaines par les compétences, qui progresse d'ailleurs lentement.
- La VAE partie intégrante de la politique formation : elle est inscrite dans l'accord de formation signé en 2005, qui précise que tout salarié engageant une démarche de VAE est accompagné par l'entreprise (prise en charge des frais d'inscription, accompagnement et jury, et octroi de jours de dispense d'activité au-delà des 24 heures légales).

Notre processus d'accession au niveau ingénieur est très codifié. Je pensais à l'origine que la VAE ne pouvait pas se substituer à la formation présentielle dans ce domaine, mais j'ai complètement changé d'avis au vu des résultats que nos salariés ont obtenus. En particulier, le travail demandé aux candidats à la VAE est extrêmement formateur. Nous développerons donc ces démarches. Toutefois, quelles que soient les politiques RH menées par l'entreprise, la VAE restera une démarche individuelle qui nécessite pour le salarié d'être véritablement acteur.

## **L'animateur**

La politique de gestion des RH que conduit une entreprise peut-elle susciter un désir de VAE ?

## **Mme STORCK**

Nous avons largement travaillé à la promotion et à l'explication de la VAE, en organisant sur tous nos sites des forums sur le thème de l'employabilité. Ce thème intéresse vraisemblablement l'ensemble des salariés. Nous avons aussi formé nos responsables RH, pour qu'ils puissent accueillir et renseigner les salariés. Il faut donc parler de la VAE et la démystifier, tout en sachant qu'elle reste un sujet difficile.

## **M. LEPAGNEUL**

La démarche de VAE est effectivement très formatrice en elle-même. La VAE est un levier de développement des compétences, qui est complémentaire au plan de formation. Il est intéressant de constater que la VAE a suscité des demandes de DIF, notamment parce que nos opérateurs ont dû apprendre à se servir d'un ordinateur pour rédiger leur livret 2. Cette démarche, plus largement, est porteuse des compétences transversales du métier de cadre (capacité à résoudre les problèmes etc.) Qui plus est, il nous est plus facile – grâce à la VAE – de prouver à des auditeurs comme la *Food and Drug Administration* (FDA) que nos équipes ont les compétences qu'exigent ces autorités, en termes de qualité en particulier.

Par ailleurs je souhaite que nous initiions des relations « gagnant-gagnant », et moins commerciales, avec les grandes écoles, afin que par exemple certains techniciens puissent s'y former pendant quelques mois et ainsi évoluer vers un statut cadre, et sans que cette formation présente un coût dissuasif. Enfin, je pense qu'il faudrait faire davantage le lien entre la VAE et les diplômes de la branche d'activité, et mieux formaliser les relations entre les écoles et les entreprises – peut être en contractualisant.

## **L'animateur**

Madame Storck, le travail que vous conduisez pour susciter le désir d'apprendre a-t-il une incidence dans la relation entre le salarié et la structure de formation, en particulier la grande école ?

## **Mme STORCK**

Accompagner les salariés qui sont candidats à ces démarches de VAE est une sorte de nouveau métier pour ces écoles et établissements d'enseignement. La VAE induit une relation privilégiée entre une personne du monde de l'éducation et une personne du monde de l'entreprise, qui doivent se comprendre et mettre en œuvre une règle commune. Nous devons construire ensemble : une VAE réussie est aussi une réussite pour les accompagnateurs, tant à l'école que dans l'entreprise. Schneider développe aussi le tutorat sur la VAE, qui est un facteur de réussite : plus qu'une réflexion, c'est un véritable choix puisqu'un tuteur est désigné pour chaque VAE. Ce dernier – qui est spécialisé dans le métier visé – est identifié dans la lettre d'engagement qui est signée au début de la démarche entre le salarié, son responsable hiérarchique et son responsable RH.

## **L'animateur**

Monsieur Galley, pouvez-vous nous exposer votre cursus ?

## **M. GALLEY**

Je suis actuellement directeur technique de la société BELIN. J'étais auparavant responsable du process usinage dans une autre société, où j'ai travaillé pendant 28 ans, en commençant à l'atelier, et en terminant au bureau d'études – ceci avec un diplôme bac F1. Lorsque l'avenir s'est assombri – cette entreprise se trouvant sur un secteur très ciblé et peu porteur – j'ai recherché une formation qui pourrait m'aider à « rebondir » vers d'autres activités. J'ai engagé avec l'IUT de Saint Etienne un processus de VAE, qui m'a permis d'acquérir une licence professionnelle. J'ai pu ainsi accéder à une formation visant au diplôme d'ingénieur, à l'Ecole des Mines, en partenariat avec l'ISTP. J'ai ensuite été sollicité pour un poste de direction technique, ce qui marquait l'aboutissement de mon projet.

## **L'animateur**

Votre première entreprise vous a-t-elle accompagné dans la démarche ?

## **M. GALLEY**

Elle n'a pas été actrice du déclenchement de la VAE, qui n'a tenu qu'à ma propre volonté. Néanmoins lorsque je suis entré en formation à l'Ecole des Mines, j'ai été accompagné par un tuteur dans mon entreprise qui, je le précise, fait partie du groupe PSA : ce dernier privilégie surtout des formations internes et ne voyait pas l'intérêt qu'il y avait, pour un cadre, de passer ainsi un diplôme. Or à mes yeux, cette démarche était importante pour rebondir et poursuivre ma carrière.

## **L'animateur**

Qu'est-ce qui, de la part de la grande école qui vous a formé, vous a le plus aidé ? Quels seraient selon vous les voies de progrès, en particulier à l'ISTP ?

## **M. GALLEY**

L'un des intérêts majeurs des grandes écoles est d'apporter un éclairage théorique aux acquis professionnels que l'on a pu emmagasiner quelque peu « mécaniquement » sur le terrain. Par ailleurs, l'ISTP pourrait peut-être progresser en améliorant sa compréhension des attentes et des besoins des candidats.

## **L'animateur**

Cela nécessite donc d'améliorer la communication.

## **Mme PETIT, Enseignante à l'INSA**

J'ai moi-même suivi une démarche de VAE, alors que j'avais appris par hasard l'existence de ce dispositif. Les entreprises éprouvent de réelles difficultés à communiquer sur ce sujet envers les salariés, et les universités elles-mêmes peinent à entrer dans le processus d'autant que c'est une sorte de « perte de marché » pour elles. Il faudrait lancer une réelle communication, reposant sur les besoins des salariés, le profit que peuvent en tirer les entreprises, mais aussi une acceptation par l'enseignement supérieur de développer la VAE. Enfin, il faudrait résoudre le problème qui se pose entre le référentiel de l'activité et le référentiel du diplôme.

## **L'animateur**

Monsieur, pouvez-vous donner le point de vue du DAVA ?

## **M. BOUCHERIT, Responsable DAVA Lyon**

Les entreprises formulent des demandes très diverses et plus ou moins ciblées. Il leur faut une porte d'entrée bien repérée, en particulier pour celles qui veulent accéder à tous types de certification pour leurs salariés. C'est comme cela que ces salariés pourront être orientés vers des démarches réalistes. Nous essayons, pour répondre à ces demandes et orienter les candidats vers le bon interlocuteur, de créer un pool avec des certificateurs autres que l'Education Nationale. Par ailleurs, toutes les entreprises n'entendent pas prendre la même part dans la démarche. Les cas de figure sont donc différents, en fonction du nombre de certificateurs impliqués, du rôle que souhaite jouer l'entreprise etc. C'est pour cette raison que nous travaillons sur le concept « d'ingénierie conseil en certification », qui se distingue de « l'ingénierie conseil en formation » : cette nouvelle ingénierie peut tout à la fois renvoyer à la VAE type loi de 2002, à la validation des acquis professionnels type loi de 1985, à des modalités d'accès à la formation avec des dispenses ou positions de parcours etc. Cela nécessite de bien analyser la demande initiale, pour définir la forme adéquate de reconnaissance et de certification.

## **L'animateur**

Quelle est la plus-value de la DAVA, dans ce questionnement sur la position de l'entreprise et de l'école ?

## **M. BOUCHERIT**

Cette plus-value tient à la capacité d'analyse de la demande et de faire converger un pool de certificateurs. Une recherche trop immédiate de certification est souvent vouée à l'échec, car le référentiel – s'il doit être accessible – doit nécessairement être traduit (par l'accompagnateur ou le certificateur) du fait de sa grande complexité.

## **M. TURLAN, INSA**

L'INSA a travaillé à la mise au point d'une approche commune de la VAE avec d'autres écoles. En effet, le fait que chaque école conduise sa propre démarche de VAE complexifie la communication sur ce thème. Le groupe de travail suggère que l'AGERA soit un point commun d'accès à l'information.

## **Mme MASSON, Pôle Rhône Alpes de l'Orientation**

Le Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation comporte une cellule « ressource régionale sur la VAE ». Cette mission existe dans toutes les régions. Il existe en Rhône-Alpes un service gratuit d'information conseil en VAE, qui est rendu par de nombreuses structures (CIBC etc.) : il accueille les personnes qui souhaitent engager une VAE, les informe, travaille avec elles pour savoir si la VAE est une réponse pertinente à leur besoin et, le cas échéant, les aide à identifier l'offre de certification la mieux adaptée. Enfin, Rhône-Alpes est la seule région ayant signé un protocole d'accord visant à promouvoir la VAE, avec l'Etat et les partenaires sociaux. Nous travaillons de manière interinstitutionnelle, dans le cadre d'une Commission VAE, sur cette question.



De gauche à droite : C.Costechareyre, P.Lepagneul, V.Barry et C.Storck

## **M. BOYER, AGERA, Commission de diversification des voies d'accès aux diplômes**

L'AGERA compte 37 écoles de statuts divers, qui sont sous tutelle de différents ministères, et qui préparent des diplômes d'école distincts sur des métiers différents. Pour proposer un dispositif cohérent, nous réalisons ensemble un travail préparatoire d'harmonisation de la démarche : en particulier, chaque école se devra à terme d'avoir un correspondant, mais aussi un accompagnateur VAE. Ce travail prend du temps, d'autant qu'il nécessite un changement culturel profond des grandes écoles. Nous souhaitons donc qu'il existe à l'avenir une communication plus homogène, et que des interlocuteurs soient nommément désignés. Soulignons que le répertoire national des certifications professionnelles est aussi un élément d'information.

Enfin, la VAE représente un investissement important, alors que le nombre de candidats reste faible dans l'enseignement supérieur : c'est une autre difficulté à surmonter. Au-delà, cette démarche est difficile pour le candidat, et n'est pas dénuée de risque surtout lorsqu'il vient d'une entreprise qui ne voit pas réellement l'intérêt de la VAE.

## **L'animateur**

*Quid* de l'obligation de réussite ?

## **Mme STORCK**

Pour un salarié, le fait d'échouer dans une démarche de VAE qui a été accompagnée par son entreprise peut avoir des conséquences catastrophiques, et provoquer une complète remise en cause. Il faut impérativement anticiper cette éventualité, notamment dans l'accompagnement.

## **L'animateur**

Cette anticipation doit être l'affaire de tous les acteurs, tant dans l'entreprise qu'à l'école. Merci à tous de vos contributions à cette table ronde.



## **Table ronde n°3 : Les entreprises et l'insertion professionnelle des jeunes**

*Patrick PEYSSON, grande distribution (DISTECH), Responsable de la Formation Auchan, secteur Est ;*

*Roland HUIN, Président délégué de Forma Sup Rhône-Alpes, MEDEF.*

### **M. STORCK**

Je citerai en premier lieu quelques initiatives qui ont été menées dans ce domaine. Ainsi par exemple le groupe Total a été, avec d'autres entreprises, à l'origine d'un accord européen sur l'égalité des chances. Autre exemple, le programme « passeport ingénieur télécom », avec la « Connexion positive », est conduit depuis deux ans en partenariat entre le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère du Travail et SFR-Cegetel. Des grandes écoles d'ingénieurs en sont aussi partenaires, dans l'objectif de favoriser l'accès de jeunes issus de quartiers sensibles à des formations d'excellence et de les conduire au titre d'ingénieur. Ce dispositif « Passeport pour la réussite » se déroule en quatre étapes : une étape d'identification et de sensibilisation, au niveau des BTS à dominante télécom situés dans des ZUS (zones urbaines sensibles) ; une préparation d'un an d'ATS ; le passage dans l'école d'ingénieur ; l'obtention du diplôme et l'aide à l'embauche. Les rôles de chacun des intervenants, ministères, société, écoles, sont parfaitement définis. Dans cette démarche exemplaire, toute la chaîne globale de l'accès aux grandes écoles et à l'entreprise est couverte.

Une autre expérience se développe en faveur des étudiants handicapés, Handi-management, qui repose là encore sur un partenariat entre des entreprises (dont les fondateurs, Air France et La Poste), l'Association Companeros, et des grandes écoles. Il s'agit de sensibiliser des étudiants de nos grandes écoles, qui sont de futurs managers, à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, mais aussi de sensibiliser les entreprises. Dans ce processus original rejoint par 24 écoles en 2006, des étudiants volontaires sont formés, et sensibilisent eux-mêmes d'autres étudiants.

D'autres opérations menées par Casino, ou encore par la SNCF, visent à opérer des recrutements dans des ZUS. Les réflexions de l'institut Montaigne sont aussi fort intéressantes, notamment sur l'ouverture des grandes écoles à la diversité.

L'AGERA entend jouer un rôle majeur dans le développement de ce type de partenariats entre divers acteurs. Enfin, j'estime qu'il nous faut mesurer l'intérêt qu'il y aurait à renforcer les partenariats entre les entreprises et les grandes écoles dans les projets d'égalité des chances pour l'accès aux formations d'excellence. Cette

réflexion a été conduite par la Conférence des grandes écoles, et a permis de recenser sept points qui, de notre point de vue, paraissent pertinents : contribuer à donner du sens et à aider les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise, mener des actions concrètes pour la diversité, créer des opportunités de recrutement, impliquer les entreprises partenaires dans une logique territoriale, porter un regard différent des entreprises sur les métiers, apporter une nouvelle saveur aux métiers de l'entreprise, acquérir de nouvelles compétences. Je soumets ces idées au débat.

## **L'animateur**

Monsieur Huin, comment cette logique d'insertion professionnelle peut-elle être réfléchi et mise en œuvre ?

## **M. HUIN**

Créée il y a une dizaine d'années, Forma Sup a fait l'objet d'une convention avec la Région, il y a cinq ans. Elle définit une représentation paritaire entre l'AGERA, l'ACCURA, le MEDEF, la CGPME, les chambres de commerce et d'industrie. Son objectif consiste à travailler à des propositions de formation d'alternance et d'apprentissage pour l'enseignement supérieur, adressées généralement à des bacs +2. Ces formules d'alternance et d'apprentissage ont des vertus pédagogiques, et peuvent aussi jouer le rôle d'ascenseur social (du fait du versement d'indemnités auxquelles elles donnent lieu etc). L'insertion, elle, se fera naturellement puisque les niveaux préparés sont des licences professionnelles, master 1 et 2, et ingénieur (ainsi que des titres en entreprise). Sur l'année 2006, ces formules ont représenté 182 filières de formation en Rhône Alpes, et ont bénéficié à 3 200 étudiants. Ces chiffres sont en augmentation, et c'est d'ailleurs ce que souhaitent tous les partenaires en présence. 3 400 ouvertures devraient être proposées en 2007 et, à horizon 2010 environ, cette forme d'enseignement pourrait produire 5 000 diplômés en région Rhône-Alpes. Le taux d'insertion de ces jeunes est fort élevé à l'issue de ces formations, notamment parce qu'ils ont déjà une certaine expérience de l'entreprise et de leur métier.

## **L'animateur**

Ainsi, le lien entre connaissance et compétence est favorisé par le processus de l'apprentissage et de l'alternance, ce qui permet une meilleure insertion professionnelle ?

## **M. HUIN**

Oui. En outre, certains jeunes peuvent aussi s'épanouir plus facilement dans ce type d'approche pédagogique en alternance. Ces formations donnent lieu à une charte, cosignée par le tuteur (côté enseignement), le maître d'apprentissage (côté entreprise), et l'apprenant. Très souvent, cet apprentissage s'inscrit dans des filières existantes, avec des étudiants sous statut normal, mais aussi des personnes en formation continue. Les tuteurs se déplacent régulièrement dans l'entreprise d'accueil de l'apprenant : il y a donc des allers-retours fréquents entre entreprise et enseignement. Précisons enfin qu'il y a 30 ou 40 apprenants par filière.

## **L'animateur**

Ainsi, ces filières peuvent aussi accueillir des personnes en formation continue ?

## **M. HUIN**

Les UFA (unités de formation par apprentissage) peuvent tout à fait s'intégrer dans une formation « habituelle », par exemple une licence professionnelle à l'université. Je parle ici de formation initiale. Mais à l'université en particulier, la formation que suivent ces étudiants peut aussi être suivie par d'autres personnes qui, elles, sont en formation continue, et dont Forma Sup ne se charge pas.

## **L'animateur**

On pourrait imaginer que ces dispositifs profitent à la formation continue...

## **M. HUIN**

Les dispositifs de formation continue, dans le cas où le MEDEF Rhône-Alpes intervient, prennent la forme de contrats de professionnalisation.

## **L'animateur**

Monsieur Storck a soulevé l'intérêt qu'il y aurait à renforcer les partenariats entre les entreprises et les grandes écoles : avez-vous quelques idées sur le sujet ?

**M. HUIN**

Les choses sont complexes. Nous sommes encore loin d'un système « guichet unique ». Toute personne qui souhaite se former doit s'engager fortement dans une démarche – d'autant plus si son entreprise ne l'aide pas. Les écoles d'ingénieurs, qui ont depuis longtemps l'habitude de travailler avec les entreprises, devraient prendre une place bien plus importante dans la formation supérieure par alternance et apprentissage. Cela susciterait d'ailleurs un aller-retour utile pour les écoles elles-mêmes, au travers d'échanges réguliers avec les entreprises sur le terrain. Pour l'heure c'est surtout l'université qui propose des filières.

**M. STORCK**

La CGE a constaté que le nombre de diplômés par apprentissage était de 1 000 environ par an dans les écoles d'ingénieurs, et de 1 500 dans les écoles de management. Ces chiffres sont faibles, et stagnent. Nous menons une expérience de ce type, à l'INSA, dans le domaine de la plasturgie : or nous avons des difficultés à mettre en place cette formation par apprentissage du fait de la position dogmatique de certaines instances, qui imposent que l'apprentissage dure trois ans. La Commission du titre d'ingénieur a ainsi retoqué ou supprimé un certain nombre de formations en apprentissage en deux ans. C'est là un frein réel, d'autant que la première année d'étude – qui vise plutôt l'acquisition de bases scientifiques et d'une culture générale – ne justifie pas selon moi de mettre en place un dispositif d'apprentissage.

**M. HUIN**

Effectivement, vous illustrez la difficulté qu'il y a à faire évoluer ce système complexe. Forma Sup est une formule originale en Rhône-Alpes, qui pourrait faire école en France. L'apprentissage n'est aidé que sur la dernière année et, de fait, Forma Sup ne se mêle pas des problématiques de titres et autres.

**L'animateur**

Monsieur Peysson, souhaitez vous réagir à ce qui a été dit ?

**M. PEYSSON**

Je suis responsable de la formation de 24 hypermarchés Auchan, ce qui représente 10 000 collaborateurs environ. Nous disposons, en région lyonnaise notamment, d'une licence professionnelle grande distribution (DISTECH) qui est gérée par Forma Sup. Nous avons depuis longtemps, en formation initiale, des apprentis en

licence professionnelle. Il faut savoir qu'Auchan, qui recrute majoritairement sa première ligne d'encadrement à bac + 4 et 5, souhaitait faire monter en puissance sa promotion interne. Or nous avons constaté que des jeunes de niveau bac+2 avaient du mal à franchir le cap pour prendre une responsabilité de management de rayon, et étaient confrontés à une concurrence avec les jeunes diplômés bac + 4 et 5 qui – eux – étaient recrutés directement. Nous avons placé cinq seconds de rayon en formation à l'IAE de Lyon, en licence professionnelle ISTECH, pour leur apporter 80 % du référentiel de cette licence (certaines matières ayant déjà été dispensées en interne). Cette expérience a été très concluante puisque ces personnes ont franchi cette étape avec grande qualité, et ont pu devenir ainsi managers de rayon. Cette formation repose sur l'alternance, sur des périodes de 4 semaines environ. Elle a été très riche à tous égards, tant pour les enseignants, que pour les salariés qui ont joué un rôle de tutorat, que pour ces jeunes eux-mêmes.

### **L'animateur**

Pouvez-vous dire deux mots de la représentation que se font les grandes écoles du monde de la distribution ?

### **M. PEYSSON**

Notre secteur est relativement jeune par rapport à l'industrie. Nous avons dû rattraper notre retard, et nous avons traversé une période relativement difficile avant d'arriver à maturité. De ce fait, et parce que certains indépendants de la distribution ne font pas toujours du très bon travail en matière de ressources humaines, nous traînons encore quelques « casseroles ». Cela n'est pas justifié, car notre secteur a été pionnier dans certains domaines comme les 35 heures ou la formation professionnelle. Nous sommes loin d'être les « esclavagistes » que certains voudraient voir en nous.

### **L'animateur**

Ainsi, vous souhaiteriez que les grandes écoles corrigent la mauvaise image qu'elles ont de vous ?

### **M. PEYSSON**

Oui. Rappelons qu'Auchan embauche 400 diplômés à bac + 4 ou bac + 5 aujourd'hui. Nous offrons de réelles opportunités de carrière à ces jeunes qui entrent chez nous. En 6 ou 7 ans, certains deviendront directeurs d'hypermarchés. Nous n'avons nullement à rougir de nos salaires, et nos dispositifs de participation notamment font la fierté de l'entreprise.

## **L'animateur**

La VAE peut être un levier de promotion sociale : qu'en est-il chez Auchan ? Quelles attentes pourriez-vous exprimer vis-à-vis des grandes écoles ?

## **M. PEYSSON**

Auchan a observé avec intérêt l'émergence de la VAT, puis de la VAE, tout en prenant garde à ne pas faire « n'importe quoi ». Les attentes de nos collaborateurs sont très fortes. Toutefois ces démarches sont difficiles à conduire et nous ne voulons pas que nos salariés courent à l'échec. Nous avons commencé à explorer ce domaine en accompagnant des démarches individuelles de salariés. J'ai participé – ainsi que certains RRH de magasins – à des jurys de VAE. J'ai aussi fait intervenir Monsieur Boucherit, de la DAVA, et nous avons entendu le témoignage d'un de nos salariés qui avait réussi une VAE. Puis nous avons lancé une démarche de VAE en Picardie et en région Nord, initiée cette fois-ci par l'Entreprise, sur 60 salariés environ qui ont des niveaux bac ou CAP. Nous étendrons ce dispositif lorsqu'il sera bien rodé.

## **L'animateur**

Pour des niveaux bac +4 également, la VAE peut-être intéressante : dans ce cadre vous travaillerez sans doute avec les grandes écoles...

## **M. PEYSSON**

Nous le souhaitons effectivement, mais nous sommes prudents : nous voulons tout d'abord travailler avec les populations à bac + 2 et 3, afin de roder nos fonctionnements et de nous inscrire correctement dans des dispositifs normés.

## **L'animateur**

Nous avons aussi évoqué le fait que la VAE pouvait s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise : qu'en pensez-vous ?

## **M. PEYSSON**

Tout à fait. En outre, parmi les jeunes qui sont en apprentissage ou en contrat de professionnalisation, certains ne seraient pas en mesure de se payer les études qu'ils peuvent réaliser grâce à l'alternance. Il s'agit donc pour nous d'un ascenseur social.

## **L'animateur**

Est-ce là un élément de réponse à la question soulevée par Monsieur Storck tout à l'heure, sur les financements de formations modulaires ?

## **M. STORCK**

Il faut éviter de corréler de manière univoque l'apprentissage en alternance et l'ouverture sociale aux milieux défavorisés : cela reviendrait *de facto* à dévaloriser ce mode de formation. Simplement, c'est un autre mode de formation. Telle est la position de la CGE.

## **Un intervenant**

Effectivement. En outre, ces formules offrent aussi des possibilités pour des personnes qui ont déjà travaillé quelques années de reprendre des études. En particulier, elles peuvent être intéressantes pour ceux qui veulent sécuriser leur parcours et ne pas viser d'emblée une formation supérieure : elles peuvent parcourir le chemin en deux ou trois étapes. Tous ces avantages se combinent.

## **M. PEYSSON**

Je suis tout à fait d'accord.

## **L'animateur**

Certaines personnes de l'assistance souhaitent-elles intervenir ?

## **Un membre du public, proviseur du Lycée Magenta, Villeurbanne**

Je suis responsable du « Lycée de la nouvelle chance », qui est un dispositif intéressant et une voie d'ascension sociale. Pour répondre à Monsieur HUIN, je soulignerai que la DAVA fait office de guichet unique. Il faut citer également les centres de bilan de compétences. Enfin, nos établissements scolaires accueillent des élèves « récurrents », et donc des jeunes qui ont déjà exercé des activités salariées mais qui souhaitent préparer des diplômes qui leur manquent pour évoluer.

## **L'animateur**

Comment cela se déroule-t-il, au plan économique, s'ils abandonnent leur travail ?

## **Un membre du public**

Ils peuvent être indemnisés, en fonction de leur cursus, par les ASSEDIC. Dans le cadre du Lycée de la nouvelle chance, c'est la Région qui indemnise les stagiaires ne bénéficiant pas de cette indemnité ASSEDIC. Remarquons enfin que les lycées Marcel Sambat et Jacques Brel ont pris des dispositions pour travailler à l'accès aux grandes écoles de populations défavorisées.

## **L'animateur**

D'autres personnes souhaitent-elles intervenir sur la question posée par Monsieur Storck qui, jusqu'à présent, n'a pas réellement trouvé de réponse ? J'interpelle en particulier les entreprises qui sont parmi nous.

## **M. STORCK**

La CGE a identifié sept points d'intérêts, pour les entreprises, dans ce type de partenariat. Ma question consiste surtout à savoir si, oui ou non, les entreprises partagent cette vision et sont prêtes à collaborer de manière plus active à des opérations telles que j'ai décrites.

## **M. PEYSSON**

Auchan a signé la Charte pour la promotion de la diversité. Elle a commencé par sensibiliser tout son encadrement au management de la diversité et à la lutte contre les discriminations. Nous avons fait appel pour cela à une troupe de théâtre en entreprise. Ont aussi participé à ces séances nos apprentis en école de commerce et, si j'avais eu plus de recul, j'aurais aussi ouvert ces formations à certains de nos partenaires et notamment ces écoles. C'est effectivement une opportunité pour une entreprise comme la nôtre, ne serait-ce que parce que nos clients présentent une réelle diversité et que nos équipes doivent leur ressembler pour pouvoir répondre à leurs attentes.



De gauche à droite : A.Storck, P.Peysson et R.Huin

## Mme STORCK

La proposition de Monsieur Storck me paraît complète et opportune. Pendant longtemps, le recrutement est tombé dans le travers de l'*alter ego* : des dirigeants d'entreprises issus de la même école recrutaient plus facilement des personnes issues de ladite école... Aujourd'hui, les grandes entreprises attendent que les grandes écoles leur apportent des jeunes diplômés qui, eux-mêmes, affichent une plus grande diversité de parcours, de cultures etc. Toutefois je ne pense pas que les partenariats soient véritablement utiles sur le terrain du recrutement : il faudrait plutôt que nous partagions un langage commun sur la diversité. D'autant que les entreprises peuvent porter des attentes tout à fait différentes en matière de diversité, en fonction des clients auxquels elles s'adressent.

## M. LEPAGNEUX

Je ne suis pas non plus convaincu de la nécessité d'un partenariat, car le management et la politique de recrutement sont très spécifiques à chaque entreprise. BioMérieux a

signé, par exemple, un accord pour promouvoir l'emploi des handicapés. Il faut effectivement éviter de recruter des personnes « formatées » de la même manière, et s'ouvrir vers des niveaux et horizons divers. C'est à chacun de faire son travail, que cela soit l'école, la famille ou l'entreprise : cette dernière ne peut pas régler tous les problèmes en « bout de chaîne ».

## **M. STORCK**

De ces échanges je retiens la nécessité de confrontation et de dialogue entre les grandes écoles et les entreprises, sans entrer sur le terrain des quotas. Le mot « partenariat » est peut être mal adapté.

## **L'animateur**

Merci de vos contributions. Je vous propose d'entamer la table ronde suivante.

## **Table ronde n°4: Les dispositifs de financement, de l'accompagnement des entreprises et des salariés vers les diplômes de l'enseignement supérieur**

*Gérard OLIVIER, AGEFOS PME ;  
Eloïse THIERI, gestionnaire FSE (fonds social européen)  
Isabelle PEYRON, PDG de Prestance ;  
Karine ROTTIER, ISTP.*

### **L'animateur**

Nous aborderons à présent la question des financements à travers des expériences particulières qui ont été conduites. Nous souhaitons avoir un éclairage au plan national, mais aussi européen, sur ce sujet.

### **M. OLIVIER**

La réforme de la formation professionnelle en septembre 2003, qui s'adresse à tous les salariés de droit privé en France, a été relativement mal comprise par le plus grand nombre des acteurs qu'elle concerne. Or il s'agit d'une réforme de fond, qui s'inscrit dans plusieurs champs : l'allongement de la durée du travail, la réforme du système d'indemnisation du chômage et du système de formation des demandeurs d'emploi... Cette réforme sera sans doute ré-articulée lors de la prochaine mandature présidentielle, puisque l'on entend parler à droite comme à gauche de sécurisation des parcours professionnels, d'employabilité, et de formation tout au long de la vie. Cela emportera des impacts sur votre organisation, notamment en termes de financement.

Les outils que j'évoquerai expriment des politiques qui ont été fortement voulues par les partenaires sociaux, lorsqu'ils ont signé unanimement l'accord portant la réforme. Les enjeux sont au nombre de trois.

- Pour les entreprises, il s'agit de développer l'employabilité et la compétence, mais aussi le dialogue social : l'entretien professionnel est un outil clé en l'espèce.
- Pour les salariés, il s'agit de changer de posture : la réforme introduit ainsi la notion de coresponsabilité de l'évolution des compétences.

- Pour les organismes de formation enfin, il s'agit aussi d'un enjeu sur lequel j'apporterai de plus amples précisions.

Les dispositifs sont les suivants :

- **Le plan de formation** : sous la responsabilité de l'employeur, il comporte trois types d'actions.trajectoires individuelles des salariés, d'investissement dans le capital humain, de responsabilité sociale des entreprises – en particulier sous l'angle de la diversité.

Le FSE s'adresse à des publics cibles (chômeurs, handicapés...) qui sont composés autant d'hommes que de femmes : il met en effet beaucoup l'accent sur l'égalité professionnelle. Le Fonds fonctionne selon une logique de projet, projets qui s'inscrivent dans une durée limitée, et peuvent être déposés au niveau national ou régional. Enfin, le financement FSE obéit à certains grands principes, en particulier la subsidiarité (qui induit nécessairement un cofinancement), et l'additionnalité. Le FSE contribue, enfin, à la diffusion des bonnes pratiques entre Etats membres.

### **L'animateur**

Comment une entreprise ou une grande école porteuse d'un tel projet peut-elle y accéder ? Cela relève-t-il des missions de l'OPCA ?

### **Mme THIERY**

Les OPCA sont eux-mêmes des autorités de gestion du FSE.

### **M. OLIVIER**

Certains OPCA sont porteurs de crédits FSE. Les principes d'additionnalité et de subsidiarité sont fort importants : on ne peut pas lever de fonds européens s'il n'y a pas de contrepartie en fonds français. Il peut s'agir partiellement de financements privés, mais ces fonds doivent nécessairement être en partie publics (Etat, conseil régional, OPCA...) Généralement il est difficile pour un centre de formation de porter seul un dispositif FSE, du fait des contraintes administratives qui sont propres à la France.

### **L'animateur**

Nous terminerons cette table ronde en écoutant l'expérience concrète d'Isabelle Peyron.

## **Mme PEYRON**

La société Prestance que je dirige, et qui a été créée en 2003, prend en charge des fonctions externalisées par les entreprises. Pour une TPE ou une PME, il est certain que la complexité du montage des dossiers de financement de formation peut être rédhibitoire. Un chef de petite entreprise n'a pas le temps de s'y consacrer, à moins que nous trouvions un relais extérieur, ou que le salarié nous présente à signer un dossier qu'il aura constitué lui-même. Je suis un « pur produit » de l'alternance puisque c'est ainsi que j'ai obtenu mon bac et mon BTS. Je suis entrée ensuite dans un processus de VAE pour accéder à un master spécialisé de l'ISTP de Saint Etienne. J'étais à l'origine demandeur d'emploi en création d'entreprise, et j'ai effectivement buté sur la problématique du financement. J'ai pu bénéficier du dispositif « Objectif cadre », qui était spécifique à l'ANPE, complété d'un financement FSE : l'ensemble ne couvrant pas la totalité de la formation, cela suppose soit de financer soi même le restant, soit de trouver un accord avec l'organisme de formation. Ce dernier a consenti à me faire une remise. Ainsi, ces difficultés sont nécessairement un frein car il est impossible, pour qui veut créer une entreprise, de financer 4 000 ou 5 000 euros de formation. Enfin, fermer ces formations à des personnes comme moi, c'est aussi réduire leurs chances de réussir.

## **L'animateur**

Madame Rottier, est-ce l'une de vos missions que d'accompagner ce type de formation ? Est-ce vers cela que doivent tendre les grandes écoles ? En outre, relève-t-il de votre mission d'accorder ainsi des remises ?

## **Mme ROTTIER**

Sans monter le dossier de financement, nous aidons le salarié afin qu'il puisse relayer des informations sur les financements possibles auprès de son entreprise. Le dispositif Objectif Cadre n'existe plus officiellement, mais nous avons su anticiper sa disparition. Je le rappelle, nous n'avons pas vocation à vendre des heures de formation mais bien d'accompagner un projet. Enfin, sans parler nécessairement de « remises », nous cherchons à nous montrer flexibles et à tenir compte du contexte dans lequel se trouve l'individu qui fait la demande.

## **M. OLIVIER**

Nous attendons des PME qu'elles soient à peu près claires sur leurs objectifs, sur ce qu'elles entendent faire de leurs salariés et sur les compétences dont elles auront besoin à l'avenir. Dès lors, un OPCA pourra faire ce travail d'ingénierie financière car c'est bel et bien son rôle. Par ailleurs, je ne souhaite pas non-plus que des formations très hautement qualifiantes soient vendues « au rabais » : il faut plutôt s'interroger sur la possibilité de réduire le parcours de la formation et d'organiser la VAE de sorte à ce que le coût soit moindre.

### **L'animateur**

Comment faire fonctionner correctement le partenariat entre l'entreprise, les organismes de formation, les salariés etc., puisque apparemment, c'est bien sur cette base que repose la réussite de la démarche ?

## **M. OLIVIER**

Les choses sont relativement complexes parce qu'en France, le cloisonnement reste de mise entre les différentes structures. Il faudra que nous apprenions à travailler différemment, et sans doute en privilégiant une approche territoriale. Si l'on considère que les politiques d'emploi et de formation sont territoriales, on pourra en effet dépasser ces logiques de « chapelle » et trouver de nouvelles formules et méthodes de financement : par exemple, il pourrait être possible à l'avenir que le FONGECIF cofinance le projet de DIF d'un salarié. Il faudrait que les organismes de formation réfléchissent à la mise en place d'une telle offre.

## **Mme ROTTIER**

Effectivement, nous souhaitons tous travailler ensemble. Vos propos sur le FONGECIF montrent que les choses avancent dans le bon sens.

### **L'animateur**

Certains membres de l'assistance souhaitent-ils intervenir ?

**M. LEFORT, Grenoble Ecole de management**

Il me semble tout à fait regrettable qu'en 2007, ce soient encore les demandeurs d'emploi qui sont les plus démunis face au financement d'un projet de formation. Par ailleurs j'ai bien entendu le message de Monsieur Gérard, qui converge avec les axes de progrès que notre école s'est donnée : accompagner les personnes dans l'ingénierie financière, industrialiser tout en individualisant... Quel est votre avis sur cet outil nouveau qu'est la période de professionnalisation, et quelles seraient vos attentes vis-à-vis des grandes écoles à cet égard ?

**M. OLIVIER**

C'est un très bel outil effectivement, qui est assez peu restrictif. Pour la plupart des OPCA et des intervenants financiers, cette période est cumulée avec un DIF, avec le plan de formation et, demain, sans doute avec le CIF : nous sommes capables ainsi de financer des parcours longs et qualitatifs au titre du plan de formation. Cette période de professionnalisation étant imputée sur les fonds mutualisés des OPCA, ces périodes de formation coûtent peu cher aux entreprises. Enfin, il faut aussi cesser de leurrer les salariés en considérant que le DIF relève du temps de travail et du plan de formation : c'est un dispositif du co-investissement, qui en principe prend sa place hors temps de travail essentiellement.

**De la salle**

Compte tenu de leur grande complexité, je crains qu'il soit difficile de mettre en œuvre ces dispositifs notamment au sein des établissements publics. Nombre d'organismes, en dehors des établissements classiques de formation, ne manqueront certainement pas d'aller chercher des financements. Cette philosophie me paraît bonne, mais sa mise en musique est problématique : je ne pense pas que les PME puissent accompagner les salariés dans ce domaine, à la différence des grands groupes. Je crains qu'il en résulte une discrimination qui soit, en fin de compte, encore plus profonde que celle que l'on entendait corriger au départ.

## M. OLIVIER

Je ne partage pas votre point de vue. Avant la réforme, le système était très inégalitaire. Les partenaires sociaux ont eu la volonté de rééquilibrer les choses, en particulier en mettant à disposition des outils pour les publics fragiles. Les organismes de formation raisonnent, aujourd'hui, individu par individu : il faut monter les structures adéquates pour accueillir les individus, en ce qui vous concerne sur la partie pédagogique et pour leur apporter quelques informations sur les possibilités de financement. Puis les relais que sont les OPCA ou les chambres de commerce doivent être capables de faire de l'ingénierie financière. Il faut travailler plus en « micro » qu'en « macro », d'autant que nos ressources n'ont pas augmenté par rapport à ce qu'elles étaient avant.

## L'animateur

Je remercie nos intervenants et vous propose à présent de conclure cette journée.



De gauche à droite : K.Rottier, G.Olivier, E.Thieri et I.Peyron

## Conclusion

### **Pascal FORMISYN, Directeur de la stratégie du Groupe des Ecoles des Mines**

Je remercie les intervenants qui ont accepté notre invitation, ainsi que l'équipe qui a organisé cette journée caractérisée par la richesse et la densité des débats qui ont eu lieu. Elle a mis en lumière certains paradoxes entre des dits et des non-dits, et des oppositions sémantiques – par exemple entre « connaissance » et « compétence ». Comme l'a rappelé Alain Storck, il est question désormais de construire la « société de la connaissance ».

Une première question ressort de ces échanges : comment peut-on se positionner pour répondre au contexte mondial, et surtout à un niveau d'adaptabilité cohérent avec ce qui nous attend ? La logique métier est revenue fréquemment au cours de nos échanges. Comment établir un lien suffisamment dense entre l'enseignement supérieur et le monde socioéconomique ? Il m'a semblé que ces deux mondes, aujourd'hui, ont dialogué sans « langue de bois ». Il faut poursuivre en ce sens.

On voudrait aussi que la diversité puisse servir une forme de rentabilité, une logique économique, tout en repositionnant l'individu au centre du dispositif : c'est là un objectif ambitieux. Le mot « complexité » est, lui aussi, souvent revenu : j'espère que nous saurons répondre à cet enjeu. Le métier d'ingénieur n'est-il pas en lui-même une approche de la complexité ?

Comment nous adapter ? Quelle est la mesure de nos enjeux ? Je constate que malheureusement, nous n'avons eu que peu de retour sur cette question des enjeux. Pour les entreprises, il s'agit sans doute de s'adapter à la compétition mondiale. Faut-il réconcilier le social et le travail ? C'est une autre grande question qui se pose.

J'ai noté, par ailleurs, que les entreprises ne souhaitent pas qu'il y ait un cursus unique. Le collège unique, en particulier, a été remis en cause. Peut-être faudrait-il parler, plus généralement, de « co-formation ». Telle est la responsabilité des grandes écoles et des entreprises. Comment accroître nos capacités d'accompagnement de formation, en partenariat avec une entreprise ? Cette piste me semble fort intéressante à approfondir. S'est exprimée également une demande de « guichet unique », même si je ne pense pas que ce terme soit bien choisi. Finalement, cette matinée a vu exprimer une sorte de « je t'aime, moi non plus », comme si les acteurs souhaitaient travailler ensemble mais n'osaient pas le faire ! Deux logiques sont apparues entremêlées : la demande des entreprises d'une part, l'offre des grandes écoles d'autre part. Pourquoi ne pas associer les deux, et passer ainsi d'un système croisé à un système matriciel ? Quoi qu'il en soit il apparaît, dans cette répartition des rôles, que les enjeux sont très forts tant pour les entreprises que pour les grandes écoles.

Je reviendrai à présent sur les échanges qui ont eu lieu lors des ateliers. Alors que les écoles étaient à l'origine dédiées à la promotion sociale, elles ont perdu ce rôle, puisqu'elles « reproduisent » les élites plus qu'elles ne les « produisent » : cette reproduction, qui a été un outil de promotion à l'origine, devient un frein aujourd'hui. Pour relancer cet ascenseur social, peut-être faudrait-il mettre en place un processus de formation permanente. Cette idée de « processus » me paraît d'ailleurs fort intéressante, et me renvoie à la métaphore de la vis sans fin. On en arriverait, dès lors, à des logiques de plate-formes. Les grandes écoles doivent reprendre l'offensive, fortes de leur capacité d'innovation et d'adaptation. C'est un enjeu pour elles comme pour les entreprises, et à ce titre la modularité et la flexibilité des parcours semblent importantes.

J'ai aussi noté l'expression d'une envie. Les études, le travail, sont conçus comme constructeurs et formateurs. Il faudrait que cela se traduise, dans les faits, au niveau des grandes écoles. Tous les acteurs sont d'accord sur le principe de la VAE, mais il faut qu'il puisse exister des différences et, quoi qu'il en soit, ce type de démarche nécessite un réel effort de l'individu. Les grandes écoles devraient aussi pouvoir trouver une niche sur les « déficiences de parcours » : certains talents peuvent être récupérés, alors qu'ils n'ont pas réussi dans tel ou tel parcours antérieur.

Le troisième atelier a été sans doute le plus difficile. L'insertion professionnelle est un sujet délicat. Il est apparu la nécessité de mieux communiquer : cette journée a permis de le faire. Il faudra sans doute poursuivre dans cette voie, en organisant des demi-journées. Quoi qu'il en soit, le niveau d'information reste insuffisant, d'autant qu'il faut aujourd'hui s'adapter rapidement au contexte environnant. Je note aussi que si l'on prône la différence, on ne l'accepte pas réellement dans les faits : il faut accepter que d'autres ne répondent pas aux mêmes logiques que nous. C'est ainsi que l'on s'enrichira mutuellement. Quant au *end user*, à « l'accepteur final », ce ne sont certainement pas les entreprises qui constituent l'ultime maillon de la chaîne. Il faut penser le système tel que les grandes écoles puissent être des accompagnateurs, dans un travail de co-formation, de co-responsabilité. C'est là un devoir national. La complexité de l'approche mérite que l'on s'y intéresse. Aujourd'hui, la problématique est de taille, parce que les enjeux sont très forts et que personne ne sait pour l'heure y répondre correctement.

J'émettrai enfin cinq idées pour alimenter le débat.

- Comment identifier et construire des processus de formation permanente, dans chaque école ?
- Comment mettre en place ce processus *via* une plate-forme, de sorte que les parcours de formation soient réellement lisibles ? Les parcours de formation doivent aussi être orientés sur des publics cible différents. A cette heure les

grandes écoles, comme les entreprises, ne sont pas réellement capables de répondre à ces publics multiples. Je souhaiterais que les écoles aient, en la matière, une réponse « antigénique », c'est à dire une réponse multiforme à des demandes diverses, nombreuses, et difficiles à interpréter.

- Comment structurer les échanges ? Peut être en organisant des demi-journées sur ces thèmes.
- Comment valider des parcours qui ne sont pas parvenus à leur terme, et « récupérer » des personnes qui ont vécu un échec ? On pourrait peut être trouver des solutions de sortie optimales pour chaque cursus.
- Enfin, nous pourrions rédiger un guide de bonnes pratiques.

En conclusion, nous pouvons agir selon l'idée du « glocal », c'est-à-dire travailler à l'échelon local en tenant compte de la dimension globale des enjeux. Je pense qu'au fond, une grande école doit devenir d'une certaine manière une entreprise, et inversement. Et qu'il faut agir en « co », ce qui renvoie à l'idée de « compagnie ».

## **L'animateur**

Merci. Monsieur le Préfet, je vous cède la parole.

## **Monsieur le Préfet Rémy ENFRUN**

Je vous remercie de cette invitation. Pour ma mission – qui n'est que départementale – de préfet délégué pour l'égalité des chances, ce type de rencontre avec tous les acteurs majeurs de la promotion de l'égalité des chances et de développement des voies d'excellence, est fort important. Nous devons réussir à conjuguer tous ces mots que nous avons entendus, « emploi », « économie », « qualification » : ils constituent la clé de voûte de l'avenir de notre pays, tant en termes d'activité économique que de cohésion sociale. Il a été question largement de coopération, de partenariat entre entreprises, grandes écoles et universités : au-delà des mots, les enjeux en sont considérables. Cette journée me paraît donc fort intéressante, et je souhaiterais qu'elle puisse se poursuivre sous la forme de réunions plus techniques. Monsieur Azouz Begag, Ministre délégué à la promotion de l'égalité des chances, avait conclu le premier colloque que vous avez organisé l'an dernier. Son intervention avait été très appréciée. Le thème portait alors sur la levée des barrières entre l'école et la grande école. Les échanges qui ont été tenus à cette occasion ne sont pas restés lettre morte, car certains projets ont été poursuivis par l'EM Lyon, les Ecoles Normales Supérieures Sciences et Lettres ou l'Université Lyon 3. Ils montrent la volonté d'aller de l'avant, de montrer à nos jeunes que rien ne leur est fermé.



R.Enfrun et P.Formisyn

Ce chantier de l'égalité des chances se joue aussi dans l'Entreprise. Dès ma prise de fonction, j'ai noué des relations étroites avec le secteur économique, tout comme le ministre Azouz Begag. Des chartes de la diversité ont été signées. Un Tour de France de la diversité s'est récemment déroulé. Le Département du Rhône a quant à lui réuni 500 petites et moyennes entreprises pour qu'elles puissent débattre entre elles de la diversité, et de ce que cette ouverture pouvait leur apporter. Nous attendons beaucoup de ces démarches, qui montrent que la compétitivité et l'égalité des chances sont les revers d'une même médaille. Il faut travailler ces sujets ensemble, et en partenariat. Le dispositif de validation des acquis de l'expérience est, en quelque sorte, un lieu de partenariat. Un salarié peut ainsi, tout au long de sa vie, bénéficier d'une deuxième chance. Ces démarches permettent de mettre en relation de nombreux acteurs. La région Rhône-Alpes s'est montrée relativement exemplaire en signant, avec l'Etat et les partenaires sociaux, le protocole d'accord sur la VAE. Ce modèle est inédit, singulier. Il faut l'améliorer, le faire vivre, mais aussi entendre la demande de simplification des dispositifs. Il existe une réelle volonté locale de s'approprier ce sujet, de l'adapter et de le maîtriser, et d'innover tout en maintenant la qualité élevée qu'en attend l'entreprise. Je souhaite par conséquent que votre colloque soit suivi de démarches sur ce même thème, et suis disposé à participer à de nouvelles réunions qu'il serait nécessaire d'organiser.

Quant à la complexité des financements et d'un certain nombre de dispositifs, c'est une réalité qui appelle une volonté de simplification. Pour l'heure, il est vrai que cette simplification n'aboutit pas. Néanmoins je retiens l'état d'esprit très positif qui anime ceux qui ont participé à cette journée, et les acteurs que j'ai l'occasion de rencontrer. Ils ont la volonté réelle de changer les choses, pour qu'à l'avenir, un certain nombre de nos concitoyens ne soient pas laissés de côté, et pour que les capacités des entreprises, tout autant que celles de nos jeunes, soient accrues.

### **L'animateur**

Je vous remercie et vous souhaite à tous une bonne fin de journée.