

Enjeux et perspectives de l'enseignement supérieur en France

Ce texte est la transcription d'une présentation faite par le Président de la CGE aux ambassadeurs EDF* le 5 mai 2015. Il propose des éléments d'analyse globale de la situation de l'enseignement supérieur en France et, plus largement, de l'éducation sous la forme de cinq atouts et cinq handicaps. Cinq chantiers de progrès ainsi que certains défis plus spécifiques aux Grandes Écoles sont ensuite identifiés. En conclusion, des recommandations sont formulées à propos de l'appui que les entreprises pourraient procurer en soutien aux réformes de l'enseignement supérieur visant à une performance et un taux de réussite accrus.

1. Cinq atouts de l'enseignement supérieur français.

Il y a une grande vertu dans l'enseignement supérieur français et, d'une manière générale, dans l'éducation à la française. Elle est une éducation systémique, associant acquisition de compétences et approche du monde. Quel que soit le parcours de réussite dans l'enseignement supérieur, il est synonyme de développement de compétences. Par analogie photographique, on y acquiert de la profondeur de champ et des capacités de « grand angle », c'est-à-dire l'aptitude à assembler des compétences et à les enrichir. Les formations d'ingénieur à la française sont ainsi bien davantage que des formations d'ordre technique ; elles incluent de l'économie, des problématiques sociales, des facteurs humains. L'éducation à la française donne aussi accès à un environnement éducatif qui favorise l'assimilation d'une très bonne base culturelle. Une personne bien formée dans ce système possède un bagage « humaniste » très adapté aux problématiques contemporaines de nature techno-sociales, techno-culturelles et même techno-politiques. Il en va ainsi de la transition numérique, de la transition énergétique, des questions portant sur la santé et l'autonomie, des problèmes liés à la ville de demain ou à l'industrie du futur. Pour une appréhension efficace de ces sujets éminemment transversaux et multifactoriels, l'éducation à la française offre des outils uniques. Elle est donc fondée sur deux promesses de valeur : d'une part l'approche système, d'autre part l'imprégnation culturelle générale dans les études françaises. Malheureusement, les réformes successives ont affaibli ces deux atouts, sous les effets conjugués d'une tendance à la standardisation et d'une dispersion du projet éducatif de la Nation.

**Les ambassadeurs sont des dirigeants de l'entreprise, désignés par la DRH Groupe, souvent membres du CA d'EDF. Ils sont les représentants auprès des établissements d'enseignement supérieur ciblés par EDF*

Le troisième atout de la formation à la française est, notamment dans les Grandes Écoles, son caractère pratique, illustré par exemple par le stage. Le stage tel que nous le concevons n'a guère d'équivalent international. La notion d'« internship » ne reflète pas le contenu réel du stage. Le stage à la française est un élément structurant de la pédagogie. Il s'inscrit dans un cursus et n'est ni une expérience parallèle, ni une expérience complémentaire. L'offre pédagogique de stage est un élément central de l'attractivité des Écoles. Il est très prisé des étudiants, y compris les étudiants étrangers. Beaucoup d'étudiants asiatiques par exemple viennent suivre des formations dans les écoles françaises parce qu'ils savent qu'ils vont se voir proposer des stages et que ceux-ci sont aussi une passerelle vers l'emploi.

Quatrième atout, la France est leader dans un certain nombre de domaines, par exemple la chimie, les mathématiques, l'économie, la santé, l'environnement, l'énergie, tous sujets qui sont notamment signalés par des prix Nobel ou des distinctions équivalentes. Ces domaines où la France joue un rôle de leader mondial sont aussi des sujets à forte résonance contemporaine.

Enfin, cinquième atout, l'attractivité du Pays. La France est un pays très attractif, non seulement pour les étudiants pour lesquels il constitue une destination toujours mythique, mais aussi pour les enseignants chercheurs et pour les porteurs de projets d'innovation. Contrairement à une idée reçue, il est possible de recruter sur des statuts de la fonction publique des enseignants chercheurs internationaux du meilleur niveau, car les avantages consolidés qu'il est possible de leur offrir - services publics, cadre de vie, etc - rendent généralement les offres de position quantitativement et qualitativement compétitives.

2. Cinq handicaps de l'enseignement supérieur français.

En dépit de ces atouts, l'enseignement supérieur français est lourdement handicapé dans son excellence et son rayonnement international.

Premièrement, il présente de graves inefficiences. L'inefficience majeure de l'enseignement supérieur est l'absence de garantie de réussite, mesurée par l'obtention du diplôme et l'accès à l'emploi. Une partie importante des primo entrants dans les premiers cycles d'enseignement supérieur sort sans diplôme ou très difficilement avec un diplôme. Ce tri par l'échec est inefficace en termes de production de compétences utilisables par l'économie et la société. Il épuise les établissements, notamment les universités en mobilisant en vain une partie substantielle de leurs ressources et il est traumatisant pour les étudiants en situation d'échec. Alors que la lutte contre cette inefficience devrait être une priorité absolue et mériterait qu'on l'attaque frontalement pour délivrer l'enseignement supérieur d'un fardeau qui compromet son excellence, la priorité est aujourd'hui plutôt accordée à la recherche, comme si l'excellence éducative, sujet à part entière, reposait sur ce seul facteur et s'en déduisait automatiquement.

L'économie actuelle du système d'enseignement supérieur est un second handicap. L'enseignement supérieur français est gravement sous-financé.

Quantitativement, le 1,5 point de PIB que le pays y consacre est un peu supérieur à l'effort allemand, 1,3 point mais, en Allemagne, seul 33% d'une classe d'âge poursuit dans le supérieur stricto sensu, alors qu'en France cette proportion s'élève à 60%. La

charge est donc approximativement double, à la correction de populations relatives près. Notre système est globalement moins financé qu'ailleurs, à un niveau qui s'affiche en dessous de la moyenne de l'OCDE et un point en dessous du leader mondial, les Etats-Unis.

Qualitativement le budget du système éducatif français est fortement déséquilibré entre ses diverses composantes, sous-financé dans le primaire et dans le supérieur, sur-financé dans le secondaire. Cette réalité a plutôt tendance à s'aggraver sous l'effet du transfert de charges de formation du secondaire au supérieur, notamment sur le créneau des formations en alternance.

Un troisième handicap est représenté par la persistance de certains paradigmes qui empêchent le système d'enseignement supérieur et compromettent son évolution vers l'excellence. Premièrement, des paradigmes statutaires. Dans ce pays, l'excellence est encore assimilée à un statut administratif. Les débats actuels sur les privilèges attachés au statut d'EPSCP en sont un exemple. Deuxièmement, des paradigmes de gouvernance devraient être fondamentalement revisités dans le sens d'un allègement et d'une meilleure représentation des parties prenantes. Exemple, le CA de la Communauté d'universités et d'établissements de Toulouse comprend 79 personnes, mais seulement 3 représentants du monde économique. De telles organisations sont-elles adaptées aux enjeux d'aujourd'hui, il y a là matière à réflexion. Ces axiomes qui fondent aujourd'hui le système méritent vraiment un *aggiornamento* de grande ampleur.

Quatrième handicap, l'interventionnisme excessif de la puissance publique. L'intervention de l'Etat est nécessaire à deux niveaux, celui du pilotage stratégique et celui de l'assurance qualité. Il serait suffisant, pour le système d'enseignement supérieur, de s'appuyer sur deux instances régaliennes légères, l'une chargée des orientations stratégiques, l'autre de l'évaluation et du contrôle. Tout le reste devrait relever de la responsabilité et de l'autonomie des établissements. Aujourd'hui, notre organisation publique fait plutôt l'inverse. Elle remplit la fonction médiane, celle du management opérationnel, voire du micro management. Elle est en revanche peu présente sur les fonctions stratégiques. Et si la fonction d'assurance qualité est plutôt bien prise en compte (par l'HCERES), ses recommandations restent peu suivies d'effet. Trop de parties prenantes s'autorisent à intervenir sur le système d'enseignement supérieur, ce qui aboutit à des glissements un peu préoccupants, par exemple les transferts de compétence de l'Etat vers les régions, dont les conséquences peuvent s'avérer néfastes. Il en va ainsi de l'émergence d'une politique nationale en faveur du développement de l'apprentissage. Une articulation efficace dans ce domaine entre l'Etat et les régions laisserait au premier le soin d'incarner, par des prescriptions-cadres, une vision nationale promouvant le développement de certaines filières industrielles, aux secondes la mise en œuvre des moyens opérationnels nécessaires. Aujourd'hui, les régions se voient déléguer à la fois les moyens opérationnels et les choix d'opportunité sur les filières. Cette désertion de son rôle stratégique par l'État entraîne des effets indésirables, car les régions jugent de l'opportunité en fonction de leurs critères essentiellement régionaux d'ordre économique (spécialisations territoriales) et social (accès à l'emploi des publics peu qualifiés). Cela ne permet pas aux établissements d'enseignement supérieur de promouvoir l'alternance au plus haut niveau ni de valoriser l'ensemble de leurs thématiques d'excellence qui, pour beaucoup, n'ont pas de typicité régionale.

Enfin, le cinquième handicap de l'enseignement supérieur est son engouement pour des stéréotypes internationaux mal compris et/ou inadapté à nos formes d'organisation. Il suffit pour s'en convaincre d'observer la manière dont est pilotée la réforme de l'enseignement supérieur, qui, sous couvert de très bonnes intentions, prend le risque d'aligner l'ensemble de notre système sur un standard unique, celui de la grande université de recherche, au détriment de tout le reste. Ceci alors que, dans le monde entier, la plupart des systèmes d'enseignement supérieur sont des écosystèmes très diversifiés. En réalité, l'économie de la connaissance doit fonctionner selon les mêmes principes que l'économie générale. On y a besoin de grands groupes et de PME. Les écoles sont les PME de l'enseignement supérieur et sont animées par des principes stratégiques un peu différents de ceux des universités.

3. Cinq chantiers de progrès

Le constat de ces atouts et handicaps ouvre sur des suggestions pour des chantiers de progrès.

Le premier chantier est colossal, car il implique un accompagnement par une pédagogie sociale gigantesque. Il s'agit de remettre le supérieur à sa juste place dans le projet éducatif de la Nation. Aujourd'hui, un jeune, dès le Collège reçoit à haute dose des messages convergents qui installent durablement dans son esprit qu'« hors du supérieur le plus élevé possible et en formation initiale, point de salut ». Autrement dit, ce jeune est systématiquement et sans discernement inscrit dans une spirale qui le détermine en vue du supérieur, ce qui est bien illustré par cette phrase extraite du florilège national « passe ton bac d'abord ». La France projette ses enfants vers le supérieur en entretenant l'illusion qu'il est synonyme d'employabilité assurée. Cela relève de la publicité mensongère si l'on en juge par les chiffres. 2/3 d'une classe d'âge entre dans le supérieur en France et près d'un quart de cette même classe d'âge au chômage. Les chiffres correspondants en Allemagne sont respectivement d'un tiers et 7%.

Il faudrait tendre vers un système éducatif où l'enseignement supérieur garantit la réussite plutôt qu'une certitude d'accès. L'accès n'est pas un but en soi, pas plus que la diplomation. Le but en soi, c'est la réussite et l'employabilité. Le système éducatif doit conçu de telle sorte qu'il valorise les parcours et garantisse l'excellence à tous les niveaux de sortie qualifiants, de l'infra-bac jusqu'au doctorat, en se couplant bien sûr à un dispositif efficace de formation tout au long de la vie –que beaucoup de pays ont mis en place– permettant à une personne sortie du système éducatif à un point donné, soit par choix, soit par nécessité, d'y revenir pour acquérir un diplôme et une qualification supérieurs. Il nous faut passer du paradigme « tout le monde dans le supérieur en formation initiale » à une vision où tout le monde obtient une qualification d'excellence, selon des standards d'excellence, avec une perméabilité efficace entre l'éducation et l'emploi

Le deuxième chantier de progrès concerne les voies et moyens qui permettent à notre pays de conforter sa place parmi les leaders mondiaux de l'enseignement supérieur. Trois aspects sont concernés :

- la capacité à attirer des étudiants. La France est le 3^{ème} pays en termes d'accueil d'étudiants étrangers, mais il y a des zones blanches qui s'expliquent notamment par notre déficit dans l'offre de formations anglophones,
- la capacité à projeter notre modèle à l'extérieur, et notre modèle ayant des particularités, il dispose d'avantages concurrentiels et compétitifs,
- le marketing de notre enseignement supérieur, qui doit aller à l'essentiel, valoriser les atouts et les pépites de notre offre diverse.

Le bon usage de la diversité de notre enseignement supérieur constitue un troisième chantier de progrès. Il faut arrêter de privilégier certains opérateurs à d'autres selon des prétextes éloignés des critères d'excellence, comme la taille ou le statut, et imaginer les différentes catégories d'établissements comme les parties d'un système en interaction. La standardisation de ce système suivant un seul type, la grande université de recherche métropolitaine, constituerait une perte de valeur.

Le quatrième chantier de progrès doit œuvrer pour une plus grande libéralisation et une déconcentration de l'enseignement supérieur, qui passe notamment par une confiance accrue envers les établissements. La loi sur la responsabilité universitaire et la LOLF, qui était pourtant censées responsabiliser les opérateurs et responsabiliser les établissements d'enseignement supérieur sont largement limitées dans leurs effets par de multiples contraintes de pilotage administratif. Il convient de rendre de la souplesse aux établissements quel que soit leur statut, public ou privé.

Enfin, cinquième chantier de progrès, la conception d'un nouveau modèle économique. Le modèle actuel, subventionné à plus de 80% sur fonds publics lie le développement des établissements à la santé des comptes publics, ce qui pose un problème durable. L'invocation du développement des ressources propres comme substitut à la stagnation, voire la décroissance des financements publics oriente les établissements vers une voie dangereuse dès lors que ces ressources propres (recherche, formation continue, apprentissage) ne sont pas financées à leur prix de revient. Il est donc nécessaire de sécuriser le financement des établissements par des ressources pérennes permettant de sortir de la spirale des cofinancements. Il s'agit notamment de l'instauration de droits de scolarité et du développement des apports budgétaires par les fondations.

4. Les défis des Grandes Écoles.

Les Grandes Écoles font face, dans ce contexte, à des défis dont certains sont partagés avec les Universités et d'autres leur sont spécifiques. Nous classons ces défis en trois catégories : existentiels, opérationnels, prospectifs.

4.1. Défis existentiels

Il y a une incompréhension globale des Écoles relativement au pacte qui les lie à la Nation et ce que la société et le politique attendent d'elles. Les Écoles sont des pépites d'excellence qui ont considérablement évolué, que ce soit en matière de diversité de recrutement, de développement de la recherche, d'ouverture sociale, ou d'internationalisation. Elles ne sont plus les lieux de l'élitisme et de la reproduction sociale. Il convient de rappeler qu'aujourd'hui moins de 4 élèves sur 10 entrant dans les Grandes Écoles sont issus de CPGE et que 14 % des diplômés des écoles d'ingénieurs ont

été formés par un cursus en alternance (la proportion moyenne pour l'ensemble des Grandes Écoles est de l'ordre de 12%). L'exemple des Grandes Écoles pourrait utilement inspirer l'évolution de tout l'enseignement supérieur.

Pour autant, les Écoles continuent d'être les cibles d'une critique infondée (on n'y fait pas de recherche, elles offrent des formations de moindre qualité, elles sont des anomalies internationales). Les responsables de Grandes Écoles sont un peu désarmés par ce climat d'hostilité. Ils souhaiteraient que soit reconnue et valorisée la diversité des missions et des établissements dans l'enseignement supérieur et qu'on leur reconnaisse une même fonction et une même valeur que celle unanimement saluée chez les PME dans l'économie. Le travail d'une Grande École consiste à être la première sur des segments qu'elle se choisit, plutôt qu'être la énième dans des classements universitaires généralistes. Cela n'interdit pas aux Écoles de s'inscrire, notamment par l'intermédiaire de partenariats de sites, dans des classements internationaux qui sont aussi un gage d'attractivité et de visibilité. Il n'en reste pas moins que le métier fondamental des écoles c'est d'être des leaders reconnus dans une activité et d'opérer, en matière de formation, en réponse et en anticipation de demandes du monde économique, plutôt que dans une dynamique d'offre indifférenciée. Ces particularités de métier des Grandes Écoles doivent être préservées. Malheureusement, la biodiversité qu'elles représentent est plutôt perçue comme une anomalie du système par certaines parties prenantes. Et trop de démarches de regroupement entraînent des situations qui affaiblissent et fragilisent davantage cette biodiversité.

Deuxième défi existentiel, les Écoles ont du mal à se retrouver dans le vaste remembrement qui est en train de s'opérer dans l'enseignement supérieur qui prend place depuis 2007 (création des PRES) et s'est accéléré en 2013 sous l'effet de la loi Fioraso. Que l'on essaie de créer des pôles universitaires de masse critique qui permettent à la France de mieux figurer dans les classements internationaux est une intention louable, si tant est que les pôles en question disposent bien par ailleurs des modalités de financement, de sélection et de gouvernance qui les placent à armes égales avec leurs concurrents, ce qui est loin d'être acquis. Le problème apparaît dans la manière dont sont constitués ces pôles. Sur de trop nombreux sites, les critères d'entrée dans le périmètre d'excellence sont essentiellement de nature administrative, ce qui fait qu'un certain nombre d'établissements de premier plan sont exclus des rassemblements, sous prétexte de leur statut. Ce genre de privilèges absurde et de découpages qui ne reposent pas sur des critères d'excellence objectifs ne va pas dans le sens de l'intérêt universitaire du pays. Et cela génère énormément d'incompréhension dans les établissements.

Au global, la situation est devenue tellement difficile qu'on constate un problème à recruter des managers pour les Écoles. Les métiers de managers d'écoles sont devenus beaucoup moins attractifs qu'ils ne l'étaient il y a encore peu. Aujourd'hui, beaucoup de candidats à ces fonctions sortent du rang, avec plutôt des profils d'enseignants-chercheurs qui souhaitent évoluer vers des fonctions managériales. Ces candidats, par ailleurs talentueux, n'ont pas toujours, ni la connaissance du contexte, ni les capacités managériales nécessaires. Il y a donc un certain risque d'appauvrissement du management des Écoles, au moment même où il faudrait le renforcer pour s'adapter à un environnement un peu plus agressif.

4.2. Défis opérationnels

Les conditions d'exercice de leurs métiers par les Écoles sont clairement en voie de dégradation. Le défi le plus important aujourd'hui est la question du financement. Derrière les discours sur la « sanctuarisation » des budgets de l'enseignement supérieur, l'État est plutôt dans une phase de désinvestissement. La question récente des fonds de roulement est quantitativement symbolique, mais elle est très symptomatique d'une exception française. Dans le monde actuel, peu de pays font le choix délibéré de taxer leurs établissements d'enseignement supérieur plutôt que d'y investir.

Très récemment, l'État a porté un coup sérieux au budget des établissements en réduisant considérablement les flux financiers en leur faveur issus de la taxe d'apprentissage, ceci alors que cette taxe représentait en 2013, en moyenne, 6% du budget consolidé, masse salariale comprise, de tous les établissements. Cette initiative regrettable a un triple effet : les établissements vont former moins d'apprentis – les effectifs de l'apprentissage décrochent dès à présent –, ils vont s'appauvrir et les liens entreprises-écoles vont se fragiliser. Les effets systémiques de cette réforme dommageable de la formation professionnelle ne s'arrêtent pas là, car les messages sur l'apprentissage tendent de plus en plus à confiner celui-ci dans une représentation de énième outil d'amortissement social du chômage. Ceci alors que les établissements d'enseignement supérieur, et au premier plan les Grandes Écoles, développent depuis 20 ans une image d'excellence des voies d'accès par l'alternance.

La compensation de ce désinvestissement relatif de l'État par d'autres ressources constitue un second défi. Dans le même temps tout recours à des alternatives de financement crédibles demeure interdit aux établissements. Cela est vrai tant au niveau de l'instauration de droits de scolarité que du montage de formations facturées à des coûts permettant de dégager de nouvelles marges de manœuvre. Les alternatives proposées par l'État, le développement des ressources propres en provenance de la recherche, de l'apprentissage, de la formation continues, sont autant de mirages financiers, car aucune de ces activités ne repose aujourd'hui sur un modèle économique robuste qui exempte les établissements d'une contribution sur son budget général. La réalité est que, développer des ressources propres dans les conditions de financement offertes aujourd'hui, revient à accroître la pression sur la subvention publique.

Troisième défi, les atteintes à la professionnalisation, facteur distinctif des Grandes Écoles. Un exemple récent est offert par la loi sur les stages et ses effets sur l'année de césure. La problématique la plus importante est le plafonnement strict à 6 mois de la durée des stages, alors que cette durée est plutôt un minimum pour les entreprises à ce niveau de formation (Master). Environ un tiers des élèves des Écoles a notamment besoin d'une durée supérieur à 6 mois pour son stage de fin d'études, soit pour des raisons pédagogiques, soit comme passerelle vers l'emploi. La contrainte de durée introduite, prétendument pour éviter des abus rarissimes dans les Écoles constitue une difficulté opérationnelle majeure. Beaucoup d'établissements commencent à privilégier les stages industriels dans des entreprises étrangères : remarquable effet d'une loi pourtant censée favoriser le « développement des stages » !

Quatrième défi, la qualité des recrutements dans les Écoles. Les Écoles d'ingénieurs notamment s'alarment du niveau scientifique de leurs candidats, particulièrement en en

sciences physiques, suite à la réforme du Lycée. L'enseignement en Lycée a pour effet de rendre passifs les élèves plutôt que de développer leurs capacités d'appropriation des problèmes et de formalisation d'un raisonnement. Les établissements s'adaptent, soit en renforçant leurs formations, ce qui induit des coûts opérationnels supplémentaires, soit en diminuant les requis.

Enfin, un cinquième défi opérationnel, plus subtil et lié à la dynamique « PME » des Écoles, se manifeste. Pour fonctionner efficacement, une PME a besoin de compacité et de cohésion. Leur capacité à mobiliser rapidement et de manière synchrone, des ressources de formation, de recherche et d'appui aux entreprises, fait la force des Écoles. L'équivalent militaire d'une École, c'est une force d'action rapide interarmes. Or aujourd'hui, en particulier sous l'effet des investissements d'avenir, les établissements ont été incités à délocaliser des forces dans des structures externes, des IDEX, des Équipes, des LABEX, des IEED, des IRT, des IHU, etc. L'apparition de ces structures, par ailleurs respectables dans leurs missions, oblige les établissements à déléguer des ressources et des moyens –en général parmi les meilleurs– et donc à affaiblir leur unité d'action. Si l'on n'y prend pas garde, les Écoles deviendront de purs établissements de formation, ce qui n'est souhaitable ni pour la qualité de la recherche nationale, ni pour le soutien aux entreprises, ni même pour la qualité des formations.

4.3. Défis d'avenir

Aux enjeux de court terme, existentiels et opérationnels, viennent s'ajouter des questionnements à long terme sur l'évolution des métiers et des modèles d'organisation de l'enseignement supérieur.

Premier défi : imaginer quelle sera la géographie de l'enseignement supérieur au XXIème siècle. Aujourd'hui –et la France s'y met tardivement– la tendance est toujours à développer des institutions d'enseignement supérieur dont le format a été inventé au XIXème siècle et exalté au XXème. C'est-à-dire, de gros pôles universitaires localisés, avec de gros équipements et de gros effectifs. Qui peut affirmer que ce modèle va répondre aux besoins de formation, aux types de publics et aux types d'outils pédagogiques XXIème siècle. Est-il avisé de continuer à investir dans des infrastructures localisées lourdes, alors que tout laisse à penser que non seulement la formation, mais même peut-être la recherche, vont prendre une teinte nomade de plus en plus affirmée ? Cette question mérite d'être posée, notamment dans le cadre du design des Investissements d'avenir.

Deuxième défi : définir de nouveaux paradigmes pour les élites. Une élite ne doit pas être une personne formée au niveau le plus élevé, en formation initiale. La rapidité des changements intervenant dans l'ordre économique et social, ainsi qu'en matière de technologies et d'innovation, plaide pour une plus grande fluidité dans la construction des profils de formation et pour un renforcement de la formation tout au long de la vie. Une vision renouvelée de la construction des compétences de haut niveau doit être mise en place.

Troisième défi : refonder le pacte entre les Écoles et leurs territoires. Les liens étroits avec leur environnement socio-économiques constituent une des particularités des écoles. Les problématiques qui émergent autour d'industrie du futur et de la ville de

demain vont renforcer les besoins d'expertise locaux, dans tous les domaines, avec l'introduction de nouvelles démarches, telle que l'open innovation. Il y a là un enjeu très fort pour les écoles et de nouvelles opportunités pour déployer leur vocation d'acteurs territoriaux. Les Écoles recrutent dans le monde entier, forment dans le monde entier et sont incitées à le faire encore davantage. Mais les impacts locaux, le type de services qui peuvent être rendus au territoire, constituent d'autres champs d'opportunité pour l'avenir. Le développement de formations professionnelles courtes n'est pas sans lien avec cette question.

Quatrième défi : les nouvelles pédagogies. Le développement spectaculaire des MOOCs interroge les Écoles sur l'évolution du métier d'enseignant. Les Écoles ont toujours été des lieux de face-à-face pédagogique personnalisé, de compagnonnage. Cette fonction va probablement se renforcer avec le développement des contenus numériques. Les élèves pourront certes s'approprier des pans entiers de leur formation en distanciel, mais cela rendra d'autant plus nécessaire le tutorat comme aide à la hiérarchisation et au tri des connaissances pour les transformer en compétences.

Cinquième et dernier défi : transformer le modèle économique. Aujourd'hui, tout le monde est à peu près convaincu de la nécessité d'introduire des droits de scolarité. Le motif financier, important, n'est pas seul. Cette évolution a aussi pour but d'accroître la responsabilisation des parties prenantes, étudiants comme enseignants. Elle est nécessaire dans une stratégie d'internationalisation. Pour être un acteur significatif sur le marché international d'enseignement supérieur international, il est nécessaire d'envoyer un signal-prix. Un signal-prix égal à zéro –c'est-à-dire pas de signal-prix est davantage contre-productif que stimulant en termes de qualité perçue et donc d'attractivité. Enfin dernier enjeu des droits de scolarité, la fidélisation des alumni. Tout tend à démontrer que des élèves qui ont contribué au financement de leurs études sont aussi des alumni généreux. Cela tient, si l'on veut, à la pédagogie du consentement à payer. Ce que l'on peut imaginer pour le système universitaire français, c'est qu'il opère à peu près la même transition que celle observée au Royaume-Uni où, en une décennie, la contribution des fondations au financement de l'enseignement supérieur est passée de quelques pourcents à environ 15.

5. Quelle implication des entreprises dans l'évolution de l'enseignement supérieur ?

Pour terminer, comment les entreprises peuvent-elles aider dans ses évolutions le système d'enseignement supérieur français ? Les entreprises peuvent agir significativement en embauchant des profils innovants. Les établissements d'enseignement supérieurs sont incités à former des diplômés qui innovants, férus de design, capable de penser « outside the box ». Mais il faut aussi que ces profils trouvent à s'employer. Malheureusement, les critères de recrutement dans les entreprises sont en retard sur ces évolutions. Les diplômés de l'enseignement supérieur sont toujours principalement recrutés sur la base de critères rassurants et standards. Les entreprises doivent donc créer de l'appel d'air et prendre le risque d'embaucher des profils moins conformistes.

Les entreprises pourraient aussi faire en sorte de ne pas participer à la course au diplôme chez les jeunes étudiants et contribuer à rendre le diptyque formation

supérieure courte – formation tout au long de la vie attractif et synonyme d'insertion réussie dans la vie professionnelle.

Il serait aussi souhaitable que les entreprises aient une meilleure compréhension des déterminants de l'enseignement supérieur, de ce que l'enseignement supérieur peut donner ou ne pas donner. Le métier de l'enseignement supérieur consiste à conférer des compétences adaptables et de long terme. Il doit aussi répondre à la demande de compétences prêtes à l'emploi, mais son métier ne peut se résumer à cela. Ces compétences à long terme ne sont pas forcément bien comprises par toutes les entreprises. L'impact de la mobilité internationale sur l'employabilité en est un exemple. Une étude récente de la Région Rhône-Alpes tend à démontrer qu'une mobilité internationale longue dégrade l'employabilité et qu'une des causes est à trouver dans la représentation de ces mobilités par les entreprises. Les entreprises déplorent ainsi qu'une expérience prolongée de l'international rende les diplômés plus exigeants, un peu suffisants et déstabilisants dans un travail d'équipe.

Les entreprises peuvent aider l'enseignement supérieur en intervenant plus fortement dans l'alternance et en la couplant avec la formation de certains cadres internationaux intégrés dans leur groupe. A l'heure où les formations en alternance perdent en vision nationale et en financements, ceci peut être très favorable. Elles peuvent également prendre des initiatives pour développer la mobilité entre le monde de l'enseignement supérieur et entreprises, dans les deux sens. Les Écoles ont besoin de personnels des entreprises pour maintenir à niveau une culture « entreprise » qui est en train de faiblir parce que de plus en plus d'enseignants chercheurs sont entraînés dans des démarches très académiques –on leur demande d'augmenter leur h-index–, forcément au détriment de leur implication sur des fonctions plus liées à l'entreprise. Les Écoles ont besoin de se « recharger » en culture d'entreprise, à la fois par des apports –cela peut être du mécénat de compétences– des entreprises vers les écoles, mais aussi par des mobilités d'enseignants-chercheurs en entreprises.

Enfin, les entreprises peuvent envisager des investissements directs plus substantiels dans l'enseignement supérieur, par les fondations, et surtout en favorisant le développement des chaires d'entreprises. Les chaires sont un montage partenarial qui convie très bien aux Écoles et qui, parce qu'il constitue un bon compromis entre recherche de très haut niveau, utilité économique par l'innovation et maintien du contact entre les enseignants-chercheurs et des problématiques d'entreprise, représente une formule d'avenir dans le lien entre enseignement supérieur et monde économique.
