

Pour une Université  
d'excellence mondiale au service  
de la réussite de tous les étudiants  
et de la performance économique  
des entreprises

20

12



**L'enseignement supérieur et la recherche sont vitaux pour l'avenir de la France et de l'Europe.**

D'abord, **le rayonnement culturel d'un pays, son prestige et donc son influence dans le monde** sont directement liés à son investissement et sa réussite dans les valeurs que l'Occident a placées depuis le début de l'ère moderne au sommet de la civilisation, au premier rang desquelles figurent la science, la connaissance et la recherche de la vérité. Un pays qui investit peu ou pas assez dans l'enseignement supérieur et la recherche perd rapidement de son attractivité et s'affaïsse culturellement.

Ensuite, la théorie économique, et notamment les modèles de croissance endogène, ont montré que **l'enseignement supérieur et la recherche étaient l'un des principaux facteurs de croissance**, qui permet de contourner le problème des rendements décroissants : le capital n'est pas condamné à « s'user » justement parce qu'il est renouvelé par la recherche qui débouche sur l'innovation technique.

**Enseignement supérieur comme recherche sont donc non seulement indispensables au prestige et au rayonnement de notre pays, mais également à sa croissance, et donc à son enrichissement au profit de tous.**

**Or, force est de constater qu'en 2012, notre pays n'est pas à la hauteur de son histoire et de son rang.**

**D'un point de vue quantitatif, il est malmené par les nouvelles puissances et la massification de l'enseignement supérieur au niveau mondial.** La Chine diplômé au sein de son enseignement supérieur aujourd'hui deux fois plus d'étudiants que les Etats-Unis et dix fois plus que la France ou l'Allemagne. La population mondiale des étudiants avoisine les 200 millions quand elle était de 10 millions dans les années 50.

**D'un point de vue qualitatif, il n'appartient pas au peloton de tête, selon le classement de Shanghai, des pays de l'OCDE.**

Cette situation doit être redressée d'urgence, faute de quoi le décrochage, dans ce domaine comme dans d'autres, sera irréversible.

**La France a des atouts pour relever le pari.**

**D'abord, elle forme de plus en plus d'étudiants.** En 2011, les projections des effectifs dans l'enseignement supérieur à l'horizon 2020<sup>1</sup>, actent d'une prévision de forte hausse de ces effectifs à hauteur de +7,1%, soit + 31 000 entrées supplémentaires dans les quatre filières du supérieur confondues. Les prévisions s'appuient alors sur la forte hausse des naissances en 2000 et 2001. A cela s'ajoutent les effets prévisibles de la réforme récente du baccalauréat qui génère un doublement de l'accès à la terminale professionnelle (flux de bacheliers professionnels qui devrait passer de 154 000 en 2011 à 187 000 en 2020) et une plus grande appétence à la poursuite

(1) Note d'information MESR DGESIP DGRI SIES 11-16 de novembre 2011

d'études supérieures de la part de ce public dont les effectifs ont doublé au sein des sections de techniciens supérieurs (STS) alors que le baccalauréat professionnel était conçu, à l'origine, pour être un diplôme d'insertion directe.

**Ensuite, le mouvement d'autonomisation des universités, indispensable à leur adaptation à la compétition internationale, a été amorcé.** Depuis 2007, les universités sont devenues plus autonomes avec la mise en œuvre de la loi Libertés et Responsabilités des Universités (LRU). En transférant aux universités des compétences supplémentaires tels que la gestion d'un budget globalisé, le recrutement de ses personnels et la politique RH et pour certaines universités la gestion de leur patrimoine immobilier, l'Etat a voulu ainsi permettre aux universités françaises d'accroître leur capacité d'initiative sur le fondement de leur projet stratégique. La nécessité d'amplifier la réactivité des établissements est une évidence au regard des enjeux qui reposent sur notre société désormais mondialisée de la connaissance et pour accompagner les mutations de nos économies. La recherche génère l'innovation comme la formation génère l'employabilité.

**Enfin, même si c'est parfois avec retard, les universités françaises sont déjà entrées de plein pied dans la compétition mondialisée des savoirs.** Tout comme les entreprises, elles doivent mettre en place des stratégies pour se développer (ou survivre), attirer les meilleures compétences (et les fidéliser), pousser toujours plus loin les limites de la connaissance et dans le même temps mieux la maîtriser, pour en permettre l'exploitation technologique et la diffusion. Il est également indispensable de s'engager pleinement dans la révolution numérique qui est un enjeu particulièrement important pour la croissance économique de notre pays. **Les investissements d'avenir sont venus amplifier fort heureusement l'émergence de plusieurs universités d'excellence scientifique capables de rivaliser avec les meilleures universités internationales. Il convient de poursuivre cette dynamique et de l'amplifier.**

Dans ces conditions, le Medef estime que **la mise en œuvre d'un système de formation initiale performant, permettant la réussite du plus grand nombre d'étudiants, exige une politique nationale de formation et de certification lisible et dotée d'outils d'évaluation, des politiques pédagogiques d'établissement fortes soutenues par une démarche qualité mais aussi un lien renforcé entre le système de formation et le monde économique, prenant en compte les besoins des entreprises et plus largement du marché de l'emploi.**

Les efforts de différenciation portés par les universités et les réponses élaborées par leurs équipes lors des appels à projets des investissements d'avenir démontrent que la volonté d'agir est réelle et qu'il nous faut continuer à l'encourager.

## Le Medef est donc particulièrement attaché aux principes suivants :

- les étudiants doivent pouvoir choisir leur formation en connaissance de cause : l'information sur le taux d'insertion de la formation envisagée doit être obligatoire et préalable au choix d'orientation de même que le taux de réussite au diplôme selon le baccalauréat d'origine ;
- la formation initiale doit s'organiser pour répondre à la diversité des talents et des intelligences et proposer des solutions d'apprentissage adaptées pour permettre à tous les potentiels de se révéler ;
- la formation initiale doit être davantage articulée à la formation continue pour construire des parcours de formation diplômant, incluant les premières années de la vie professionnelle ;
- les formations professionnalisantes doivent faire l'objet d'une co-construction par les représentants des secteurs d'activité et la communauté éducative qu'il s'agisse de l'élaboration des diplômes, des formations en alternance mais aussi de l'ouverture des équipes pédagogiques aux professionnels ;
- les établissements universitaires doivent bénéficier d'une grande autonomie pour s'adapter à leur environnement compétitif ;
- l'attractivité internationale et la mobilité des étudiants doivent être considérées comme une priorité.

**En matière de recherche, le nouveau système national de recherche et d'innovation (SFRI),** construit progressivement depuis les années 2000, présente des atouts à préserver. Mais les bases sur lesquelles repose le SFRI sont à consolider que ce soit au niveau des outils de financement des projets de recherche et d'innovation ou encore des conditions de diffusion des offres innovantes sur le marché.

**Du caractère attractif du SFRI et de la qualité de ses outils dépend en effet la capacité pour les entreprises de tirer parti sur le territoire national des gisements de croissance** que représentent les nouvelles activités (*numérique, biotechnologies, « green-tech » etc.*). Le développement de l'innovation repose notamment sur la solidité du maillage entre les entreprises, les universités et les laboratoires de recherche. C'est à partir d'un renforcement du partenariat entre les universités et les entreprises qu'une plus grande efficacité du SFRI pourra être obtenue et que l'innovation en sera favorisée.

En effet, contribuer au développement économique national (*valorisation des résultats de la recherche, transferts technologiques ...*) est l'une des 5 missions principales de la recherche publique réaffirmée par la loi du 18 avril 2006 sur la programmation de la recherche. Les conditions de succès de cette mission sont à améliorer. Des progrès sont à obtenir dans le pilotage de la recherche notamment dans les choix stratégiques, la gestion de la Propriété Intellectuelle (PI) et de manière générale la politique de valorisation qui dépasse les seules questions de PI. De même, les dispositifs qui favorisent les rapprochements publics-privés et les partenariats solides et pérennes doivent être maintenus voire renforcés (*Crédit d'impôt recherche/CIR, investissements d'avenir, pôles de compétitivité/Conventions Industrielles de Formation par la Recherche*).

P

6

# Propositions sur l'Enseignement supérieur

P

7

## POUR UNE UNIVERSITÉ DE LA DIVERSITÉ

### DES VOIES DE RÉUSSITE

La réussite des étudiants se traduit à la fois par un enrichissement et un épanouissement intellectuels, et par une insertion sans heurts sur le marché du travail.

**Seul un renforcement des relations entre les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur, la construction d'outils partagés et le développement de la professionnalisation des cursus permettent non seulement de soutenir l'attractivité des filières et de préparer la délicate transition, pour les étudiants, entre la formation et l'emploi.**

La loi « LRU » a également confié aux universités une nouvelle mission d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants. Si l'on peut se réjouir de l'amélioration notable et réciproque des relations entre les universités et les milieux professionnels, **force est de constater que cette mission d'insertion professionnelle ne s'est pas encore pleinement traduite en terme de pilotage des établissements notamment au regard de leur stratégie de formation.**

Or, si l'insertion professionnelle des diplômés de master est satisfaisante, la situation de nombreux étudiants dans le cycle licence est préoccupante : décrochage, taux d'échec important en licence universitaire, 100 000 étudiants qui quittent chaque année le système sans diplôme (alors que 50% des effectifs d'une classe d'âge accèdent à l'enseignement supérieur et que seuls 39% de ces étudiants en sortent diplômés contre 63% aux Etats-Unis et 53% en moyenne au sein des pays de l'OCDE).

Nous devons donc aller plus loin car les entreprises, soumises à un besoin d'adaptation permanent, doivent trouver auprès des universités, des alliées leur permettant de bâtir de nouvelles stratégies pour renforcer le potentiel créatif de leurs équipes ou encore accroître l'innovation technologique.

**1 - Pour chaque élève ou étudiant, tout choix d'orientation doit être précédé obligatoirement d'une information sur le taux d'insertion professionnelle du diplôme choisi**

Les échecs ou abandons de cursus sont trop nombreux à l'université. 38% seulement des 230 000 nouveaux entrants dans un cursus de licence universitaire obtiennent leur diplôme de licence après 3, 4 ou 5 ans. 6% d'entre eux arrêtent leurs études en L1, 52% poursuivent en 2<sup>ème</sup> année et 19% sont réorientés en STS ou IUT. En ce qui concerne les bacheliers professionnels, ils sont de plus en plus nombreux chaque année à s'inscrire en licence, 24% décrochent en 1<sup>ère</sup> année et seuls 18% poursuivent en L2 mais seulement 6% en sortent diplômés. Par ailleurs, 75% des étudiants diplômés de licence générale sont en emploi en 2010<sup>2</sup>.

(2) CEREQ, enquête 2010 auprès de la génération 2007



**Même si elle ne s’y réduit pas, la question de l’échec universitaire est largement liée à celle de l’orientation.**

Les débouchés en emploi des filières de formation sont des données réclamées depuis longtemps par les jeunes et leurs familles pour guider leurs choix d’orientation. La création et la publication en 2009 d’une enquête nationale sur l’insertion professionnelle des diplômés de master étaient indispensables. **Il faut donc aller plus loin car les lycéens ne disposent pas, lors de leur choix d’orientation, des taux d’insertion professionnelle des formations du premier cycle d’enseignement supérieur vers lesquels ils se destinent.** Les étudiants sont nombreux à envisager une insertion professionnelle avant le master.

Le MEDEF souhaite qu’une **enquête nationale sur l’insertion professionnelle des diplômés de licence générale** soit mise en place par une instance indépendante, et **que les taux d’insertion et de réussite des étudiants par origine de baccalauréat soient systématiquement communiqués aux futurs bacheliers** pour éclairer leurs choix d’orientation lors des phases de préinscription de la procédure nationale *Admission-postbac*. Les enquêtes sur l’insertion professionnelle des diplômés de BTS et de DUT doivent également être rendues publiques et compléter l’information des lycéens lors du processus de préinscription<sup>3</sup>.

**Il faut enfin démultiplier dans les lycées des dispositifs d’orientation active, tels que les « Cordées de la réussite » auquel le MEDEF a apporté son soutien.** Ils visent à accroître l’ambition scolaire de jeunes qui n’envisagent pas de poursuivre leurs études en raison de leur origine sociale ou géographique ou parce qu’ils ne disposent pas de toutes les « clés » pour s’engager avec succès dans une formation.

## **2 - L’Université doit permettre une diversité des voies de réussite**

La mise en œuvre d’un système de formation initiale performant, permettant la réussite du plus grand nombre d’étudiants, exige une politique nationale de formation et de certification lisible et de qualité. **Il s’appuie sur un lien fort entre le système de formation et le monde économique, en prenant en compte les besoins des entreprises et plus largement ceux du marché de l’emploi.**

Les établissements d’enseignement supérieur doivent remédier au décrochage universitaire, qu’il soit le résultat d’un mauvais choix d’orientation ou de difficultés d’apprentissage. L’abandon des études supérieures en cours d’année a un coût économique et social trop important pour les jeunes, leur famille et pour notre pays. C’est la raison pour laquelle, **les établissements d’enseignement supérieur doivent être soumis à une obligation légale de suivi des étudiants**, être dotés d’un système d’information national adapté et récompensés dans leurs budgets lorsqu’ils mettent en œuvre des dispositifs de réorientation et de rebonds efficaces auprès des étudiants en situation de décrochage.

[3] En ce sens, la procédure nationale *Admissionpostbac* doit se renforcer par des compléments d’informations sur les débouchés des formations à l’instar de ce qui se fait en Grande-Bretagne <http://unistats.direct.gov.uk/>

Il s'agit donc de réorienter dans des formations mieux adaptées aux capacités d'apprentissage du jeune, dans les six premiers mois, ceux qui risquent d'échouer en L1. En complément, le MEDEF préconise de permettre aux universités de mettre en œuvre une **sélection progressive des étudiants** tout au long de leurs cursus.

Dans ces conditions, les universités doivent pouvoir disposer de la capacité de proposer en licence des cursus différenciés plus attractifs permettant autant le soutien des étudiants en difficulté, tout comme le renforcement des formations destinées aux étudiants hauts potentiels (double cursus en licence, réduction de durée, parcours complémentaires de formations continue et dernière année en alternance<sup>4</sup>...).

L'objectif poursuivi est de permettre la réussite de tous les étudiants et la recherche d'une solution adaptée à leurs capacités d'apprentissage. Elle ne doit pas aboutir à allonger la durée d'obtention du diplôme, elle pourrait toutefois grâce à la capitalisation des ECTS, autoriser des délivrances de licence en 2 années au lieu de 3.

Parce qu'elle a permis l'accès à l'enseignement supérieur à un nombre d'étudiants chaque année toujours plus important, la diversité « à la française » des voies de formation (BTS, DUT, CPGE, licence universitaire...) et la diversité des structures les mettant en œuvre (universités et écoles), doivent être valorisées en ce qu'elles permettent l'émergence d'une multiplicité des talents. Le décroisement des formations engagé doit néanmoins être poursuivi pour permettre la personnalisation des cursus, la création de passerelles, sans dénaturer la spécificité et le niveau d'exigence des différentes voies de formation.

### 3 - Les échanges universitaires internationaux doivent être développés

Au Moyen-Âge, les étudiants traversaient l'Europe pour étudier à Bologne, Salamanque, Paris, Oxford... Au fond, à notre époque, la compétition pour le savoir n'a fait que s'élargir à d'autres continents et s'intensifier, mais l'enjeu reste le même : **rayonner culturellement, attirer les étudiants et les professeurs les plus doués grâce à quelques centres d'excellence mondiale.**

La France est plébiscitée pour la poursuite d'études supérieures de haut niveau. Pour l'entreprise, l'apport culturel que constitue la formation des étudiants étrangers doit se conjuguer à la capacité de l'entreprise à développer un réseau dans le pays où elle choisira de s'implanter et d'y développer des nouveaux produits.

(4) L'ECAM et l'INSA de Lyon ont développé une formation au Lean management en partenariat avec la branche professionnelle de la métallurgie débouchant sur délivrance d'un Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM) en complément du diplôme d'ingénieur INSA. L'Université technologique de Troyes permet aux étudiants, la possibilité d'effectuer leur dernière année d'études de master ou d'ingénieur en alternance, de façon individualisée au vu de leurs résultats, de leur maturité, de la qualité de leur projet professionnel et du nombre d'ECTS restant à valider.

La formation en France d'étudiants étrangers est un double atout pour les entreprises : le recrutement des diplômés étrangers permet de les mobiliser sur la définition de stratégies d'implantation internationale et la formation d'étudiants étrangers, futurs cadres de leur pays d'origine, permet de diffuser la culture française et de constituer un vivier de relais pour les entreprises françaises.

Diplômes conjoints, programmes d'échanges réciproques, thèses en co-tutelle sont des actions mises en place depuis plusieurs années au nom de la coopération internationale directe entre établissements français et étrangers. La dimension du développement économique ne fait pas toujours partie des critères qui président à la mise en place de ces échanges **et elle doit être mieux prise en compte.**

**Le renforcement de l'apprentissage des langues vivantes, en particulier l'anglais, de même que la sensibilisation aux cultures et aux civilisations étrangères sont des facteurs essentiels pour appréhender professionnellement la mondialisation des échanges.** Cela ne signifie pas de renoncer aux fondements et aux enjeux de la francophonie.

Les universités doivent impérativement prendre à bras le corps la préparation de leurs étudiants aux enjeux d'un marché du travail largement ouvert sur le monde qui nécessite par exemple des techniques spécifiques (techniques du commerce international). Les cursus proposés doivent intégrer cette perspective tout en intégrant la sensibilisation à l'intelligence économique et aux nouveaux risques du XXI<sup>ème</sup> siècle.

#### **4 - L'adéquation entre les formations du cycle licence avec les objectifs qualitatifs du LMD (processus de Bologne) doit être rapidement réalisée**

Les instituts universitaires de technologie (IUT) doivent pleinement remplir leur mission d'établissement de formations technologiques de haut niveau. Créés pour les besoins du développement économique, social et territorial, il y a presque 50 ans, les IUT ont fait preuve de leur efficacité grâce à leur autonomie de gestion, des liens forts avec les entreprises, la nature de leur pédagogie très structurée, différente dans ses modalités de celle des autres composantes de l'université, la vitalité de leur réseau et leur capacité d'innovation notamment en matière de professionnalisation. La création des licences professionnelles bien articulées avec le DUT a complété le dispositif et conduit leurs étudiants vers des emplois qualifiés de niveau « L ». Ce mouvement doit se poursuivre pour adapter les cursus au standard LMD et augmenter ainsi sa visibilité.

**L'offre de formation des filières courtes de l'enseignement supérieur doit être renouvelée en identifiant mieux les spécialités qui relèvent de BTS ou de DUT et en s'appuyant sur les besoins des entreprises.** On doit autoriser, chaque fois que nécessaire, l'adaptation d'une partie des programmes de formation au contexte économique territorial pour permettre de répondre aux attentes des PME, tout en conservant le caractère national de ces diplômes.

## 5 - L'offre de formation doit être adaptée aux standards internationaux et aux reprises d'études différées.

Le drame de l'université française est d'en être venu, contrairement à beaucoup de ses homologues étrangers, à délivrer des diplômes qui ne garantissent en rien les compétences et les savoirs de ceux qui les ont obtenus.

Or, il en va de sa crédibilité : **chaque diplôme doit garantir un niveau d'assimilation des savoirs et des compétences**. Cela nécessite en premier lieu que chaque diplôme puisse faire l'objet d'une définition en termes de compétences, un mode d'évaluation qui en certifie l'acquisition et la capacité pour l'étudiant de valoriser ses acquis auprès des recruteurs.

LE MEDEF souhaite que les universités puissent progressivement proposer des formations des cycles licence et master organisées sur le fondement de **modules capitalisables** et s'appuyant sur l'acquisition de savoirs et de compétences. Cette approche permettra tout autant de proposer des **passerelles pour construire des parcours de formation initiale individualisés aux étudiants** entre les formations courtes et les formations universitaires, mais aussi de proposer des reprises d'études supérieures à de nouveaux publics ayant démarré une carrière professionnelle et souhaitant compléter leur formation initiale, ou de retour après une période de césure en cours de cursus.

**C'est par exemple le cas des bacheliers professionnels dont la poursuite d'études supérieures, après l'obtention de leur baccalauréat, n'a pas vocation à se développer.** Ils pourront compléter leur formation au cours de leur vie professionnelle par une formation qualifiante supérieure par apprentissage, en formation continue ou par la VAE.

Les établissements d'enseignement supérieur doivent approfondir leur dialogue avec les branches professionnelles pour **accompagner les processus structurels de promotion sociale** et proposer une offre de qualité pour accompagner les reprises d'études, et anticiper les mutations professionnelles, économiques et technologiques.

## 6 - Encourager le développement, en cours de carrière, des travaux de recherche en doctorat des hauts potentiels des entreprises

Il faut en finir avec l'idée bien française qu'un diplôme initial détermine toute une vie professionnelle. Les carrières ne sont plus linéaires et la sécurisation des parcours professionnels doit être aussi conçue par l'étudiant comme un processus d'investissement personnel pour l'avenir.

Force est de constater qu'il est aujourd'hui complexe pour des professionnels de haut niveau de préparer un doctorat au cours de leur vie active. La préparation actuelle du doctorat est fondée sur de la recherche académique plus accessible à des étudiants en formation initiale.

LE MEDEF accompagnera la réflexion des universités sur la préparation d'un doctorat en cours de vie professionnelle.

## 7 - Développer l'alternance dans le supérieur et dynamiser la politique de formation continue des établissements d'enseignement supérieur

Aujourd'hui, les apprentis dans l'enseignement supérieur représentent près de 25% de l'effectif total des apprentis soit plus de 110 000.

En permettant souvent aux enfants dont les parents ont peu de moyens financiers de poursuivre leurs études, **l'apprentissage dans l'enseignement supérieur joue une fonction d'ascenseur social indispensable à notre société.** Le système d'aides publiques, et notamment l'indemnité compensatrice forfaitaire, pourrait évoluer en prenant davantage en compte cet aspect de la réalité.

Si l'ouverture de l'apprentissage aux formations du supérieur n'a été autorisée qu'à partir de 1987, ce n'est qu'à partir de 1995 qu'il s'est réellement développé. Dans un premier temps, il s'est ouvert majoritairement aux formations de BAC +2 (BTS et DUT) mais à compter de 2005, sa croissance s'est accélérée avec l'apparition de la Licence professionnelle et du Master. Ainsi entre 1995 et 2011, les effectifs des apprentis au niveau 3 ont cru de près de 300% mais les effectifs des niveaux 2 et 1 ont augmenté dans le même temps de 932 %.

L'apprentissage permet de préparer aujourd'hui plus de 1400 diplômes et titres. L'accès à l'autonomie des universités a naturellement eu un effet dynamisant en la matière. Le MEDEF soutient pleinement cette évolution et souhaite que chaque niveau de diplôme puisse être accessible par la voie de l'apprentissage.

Toutefois, le processus actuel d'ouverture des diplômes nationaux universitaires permet aux établissements de proposer librement un même diplôme en formation initiale, par apprentissage ou en formation continue.

Outre la nécessité de doter les filières de **conseils de perfectionnement** pour apprécier l'adéquation de chaque formation aux besoins en compétences du marché du travail, **il s'avère indispensable que les partenaires sociaux, qui sont les mieux à même d'évaluer les besoins des entreprises et donc la future insertion dans l'emploi des jeunes apprentis, puissent être légalement associés aux demandes d'ouverture et de fermeture des sections d'apprentissage.**

En matière de formation continue, l'activité globale des universités stagne depuis plusieurs années et est parfois peu adaptée à la demande des entreprises et du public accueilli. Outre l'accompagnement des projets d'innovation notamment dans les PME-PMI, l'anticipation des mutations professionnelles et technologiques doit être l'un des volets majeurs de la formation tout au long de la vie. **Il est impératif que les universités structurent une offre personnalisée répondant à des besoins d'entreprise et engageant un travail de développement qualitatif du e-learning.**

## ASSOCIER LES ENTREPRISES AU MONDE UNIVERSITAIRE

### POUR ASSURER L'EMPLOYABILITÉ DES ÉTUDIANTS

### ET LEUR ADAPTATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les entreprises sont à la disposition des universitaires pour participer au niveau national ou territorial à la définition des formations et des diplômes nationaux, mais aussi pour impulser des initiatives qui permettent d'améliorer la professionnalisation et le décroisement des filières de formation.

#### 1 - Instaurer des conseils de perfectionnement des formations associant professionnels et enseignants

Le MEDEF souhaite que se généralisent (au minimum par mention de diplôme) des conseils de perfectionnement des licences générales, comme cela est parfois pratiqué dans des formations de master, pour les licences professionnelles<sup>5</sup> ou encore dans formations par apprentissage. Ces conseils de perfectionnement ont pour objectif d'apprécier la pertinence du projet de formation au regard de l'évolution des compétences et des métiers. Les professionnels des secteurs d'activités visés par le diplôme et les enseignants pourront s'appuyer sur les travaux des observatoires des branches professionnelles mais aussi sur les données du futur **observatoire « Tendances emploi-compétences »** que le MEDEF construit actuellement, en amont de la création ou de la demande de réhabilitation des maquettes de formation.

P

14

Par ailleurs, à l'instar de leurs experts internationaux pour lesquels un quota minimum est requis, **l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) doit renforcer son vivier d'experts issus des milieux professionnels comme des chercheurs en entreprise ou des responsables de recherche en entreprise**, afin de mettre en place une réelle évaluation des politiques des établissements en matière d'insertion professionnelle.

(5) Le conseil de perfectionnement est un organe consultatif, composé de personnalités des milieux professionnels et académiques, qui a pour mission de réfléchir à l'adéquation du cursus aux besoins de recrutement des institutions financières et des entreprises dans le secteur des marchés financiers et à l'évolution des activités de marché. Institué au minimum par mention il contribue au développement de la filière de formation en à son processus d'auto-évaluation de celle-ci, en participant à la définition des compétences (fiches RNCP) et plus généralement en faisant des suggestions sur les améliorations possibles. Il se réunit une fois tous les un ou deux ans et en amont des travaux de renouvellement d'habilitation le démarrage de la formation. Il formule des préconisations pour servir de base de travail à l'équipe de formation pour faire évoluer l'organisation et les contenus des enseignements. Il peut être présidé par une personnalité extérieure représentative du milieu d'insertion des étudiants.

## 2 - Créer une instance de dialogue et de prospective entre le monde éducatif et les branches professionnelles.

Les pouvoirs publics et les branches professionnelles ne disposent d'aucun lieu de dialogue pour apprécier l'adéquation entre les diplômés et l'évolution des secteurs d'activité, des métiers et des compétences. Il faut pouvoir anticiper les besoins du marché du travail y compris au niveau européen et international mais aussi accompagner l'émergence de nouveaux métiers. Au moins une dizaine de ministères délivrent des diplômes et certifications aujourd'hui et il convient de coordonner l'offre globale de la formation autant que de faciliter la lisibilité de l'offre.

**Cela suppose de remettre à plat tous les processus de consultation des branches professionnelles pour la création, la rénovation et l'évaluation des diplômes professionnels. Le MEDEF propose de supprimer le comité interprofessionnel consultatif actuel et le remplacer par une instance consultative de prospective sur l'évolution des métiers et des compétences** de tous les diplômés à finalité professionnelle associant le centre d'analyse stratégique (CAS), les observatoires de branches et les OREF.

## 3 - Généraliser les filières entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur

Le MEDEF souhaite que le **développement de l'esprit d'entreprendre** chez tous les étudiants participe plus clairement aux objectifs et aux missions de l'enseignement supérieur.

Le MEDEF accompagne activement le développement des pôles entrepreneuriat étudiants (PEE) depuis 2010 et la généralisation des modules de sensibilisation des étudiants. Le MEDEF a ainsi participé à la rédaction du référentiel de compétences entrepreneuriat et esprit d'entreprendre pour les étudiants inscrits dans les cycles licence, master et doctorat.

Au 30 juin 2012, les 23 PEE existants couvrent 18 régions et concernent un potentiel de 1,1 million d'étudiants et 190 établissements dont 57 universités. 146 000 étudiants (dont la moitié en université) ont été informés et sensibilisés à l'entrepreneuriat en 2011-2012 par les 23 PEE (51 % d'étudiants en Licence, 47 % en Master et 2 % en doctorat).

Le développement de l'entrepreneuriat fait officiellement partie des objectifs pédagogiques de la licence universitaire depuis sa rénovation en août 2011. Des formations complémentaires existent en master et doctorat mais elles doivent être systématisées.

**Des spécialités de diplômes baptisées « Entrepreneurs » doivent pouvoir être proposées au bénéfice des étudiants qui souhaitent être accompagnés dans un projet de création d'entreprise.**

Il faut donc engager un véritable plan d'actions pour que tous les étudiants puissent avoir au moins une fois au cours de leur cursus une sensibilisation ou un accompagnement au projet entrepreneurial : simulations ou concours de création d'entreprise, clubs d'entrepreneurs, juniors entreprises dans chaque université, docteurs conseils en entreprise (ex : université Paris sud). **Toutes ces expériences doivent pouvoir être prises en compte dans la délivrance du diplôme.**

P

16



# RENFORCER L'AUTONOMIE DE DÉCISION DES UNIVERSITÉS POUR LEUR PERMETTRE DE S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DE LEUR ENVIRONNEMENT

## 1 - La France doit se doter de pôles d'enseignement supérieur de renommée internationale

L'arrivée sur la scène internationale de nouveaux établissements issus de nouvelles puissances mondiales, comme l'Inde ou le Brésil, et le poids des pays anglo-saxons en matière d'enseignement supérieur et de recherche a accentué la nécessité de repenser l'attractivité de nos formations d'enseignement supérieur et un accroissement de leurs coopérations avec les secteurs professionnels.

**La compétition mondialisée des savoirs participe pleinement de la recherche de compétitivité. La France doit se doter d'universités d'excellence mondiale capables d'attirer les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants chercheurs étrangers. Il est en effet vital pour nos entreprises de pouvoir recruter les meilleures compétences à travers le monde, comme il est crucial pour notre pays de contribuer à la formation des élites internationales.**

Les investissements d'avenir ont engagé les universités et les écoles à raisonner en termes de valeur ajoutée : ce que l'université met en œuvre pour la réussite de ses étudiants mais aussi ce qu'elle produit au bénéfice de la Cité toute entière. Ce mouvement doit être poursuivi et amplifié.

Les grandes écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs françaises assurent depuis des décennies la renommée de l'enseignement supérieur français à l'étranger. Il convient de garantir le développement de leurs activités notamment en matière de recherche, en facilitant les partenariats avec les universités.

Certaines universités ont vocation à entrer en concurrence à l'échelle mondiale. D'autres universités ont vocation à assurer une formation de premier cycle de qualité. La gouvernance des universités doit traduire le projet stratégique porté par leurs acteurs à l'échelle territoriale et, lorsque cela est possible, dans une perspective d'attractivité internationale.

## 2 - L'autonomie des établissements doit être renforcée

Le MEDEF propose de maximiser la dynamique engagée par la loi LRU. La gouvernance des universités doit traduire le projet stratégique porté par leurs acteurs dans une perspective de recherche d'excellence. Certaines universités ont vocation à offrir

des formations de qualité, notamment dans les premiers cycles. Une dizaine d'universités a atteint le seuil critique pour rivaliser avec les meilleures universités mondiales. Toutes doivent être soutenues dans ces objectifs. Mais il convient désormais d'accompagner chacune à se diversifier et de plus fortement soutenir les pôles d'excellence.

Les expériences récentes de fusion d'universités ont démontré la capacité des équipes à se coordonner pour s'organiser en fonction de l'optimisation de leur potentiel. Une simplification des structures mettant en œuvre les activités de formation et de recherche peut être rendue nécessaire selon les situations.

Il faut pouvoir encourager la capacité des équipes des universités à s'organiser en fonction de leurs projets. Elles doivent pouvoir décider, au-delà d'instances décisionnelles légales tel que le conseil d'administration dont il faut améliorer l'efficacité, la création des instances consultatives dont elles souhaitent se doter. En d'autres termes, **le projet doit pouvoir préexister au choix de la structure.**

**Le MEDEF propose que les universités soient dotées d'un droit à l'expérimentation en matière d'organisation de leurs composantes internes, mais aussi pour se fédérer dans un ensemble unique.**

### **3 - Les universités doivent être dotées d'instances permettant un fonctionnement plus efficace**

P

18

**LE MEDEF demande que le rôle des personnalités extérieures dans les CA soit clarifié et renforcé.** La loi LRU a repositionné les instances de décision dans une dimension stratégique. Toutefois, cette nouvelle gouvernance n'est pas encore satisfaisante, la place des entreprises n'est utile que si les débats portent majoritairement sur des aspects stratégiques des projets et non sur des problématiques de gestion quotidienne des établissements comme cela est encore trop souvent le cas. Le MEDEF partage les propositions de l'économiste Philippe Aghion, consistant à mettre en place d'une part un conseil d'administration (*board of trustees*) composé largement de personnalités extérieures et débattant de sujets stratégiques, et d'autre part d'une instance académique (sénat académique) pour les aspects concernant la pédagogie et la recherche.

Par ailleurs, le MEDEF a soutenu l'avis de janvier 2012 du Comité de suivi de la loi LRU qui propose que les personnalités extérieures participent à l'élection du président d'université afin d'asseoir leur légitimité et leur implication au sein des CA.

Enfin, chaque fois que les universités procèdent à des fusions ou s'organisent à l'échelle de coopérations régionales, **le MEDEF propose que soit systématiquement créé un Conseil d'orientation stratégique comprenant majoritairement des représentants d'entreprise** et des personnalités qualifiées de niveau international. Ce Conseil d'orientation stratégique (qui existe déjà, par exemple, à l'université Stendhal Grenoble 3, à l'université de Cergy, à l'université de Nice Sophia Antipolis, à celle de Strasbourg où il est présidé par un chef d'entreprise<sup>6</sup>) aurait pour mission de nourrir la réflexion stratégique du CA, auquel il est rattaché, et d'en proposer les grandes orientations à travers des analyses de benchmark et des études d'opportunité.

#### **4 - L'action des établissements doit être amplifiée en matière d'insertion professionnelle**

Les Bureaux d'aide à l'insertion professionnelle, improprement dénommés lors de leur création en 2007 par la loi LRU, doivent prendre toute leur place au sein des établissements pour contribuer à définir la politique mise en œuvre en matière d'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants, au développement des relations partenariales mais aussi et surtout, ils doivent être positionnés au cœur du processus qualité de l'établissement. La mission d'insertion professionnelle ne peut être circonscrite à la seule publication des taux d'insertion. Ces mesures, fiabilisées et objectivées, doivent intégrer les travaux préexistants à la définition de l'offre de formation. **L'attribution des budgets aux universités doit être conditionnée à la performance de l'établissement en matière d'insertion professionnelle de ses diplômés.**

Le MEDEF souhaite être associé à l'élaboration des outils d'aide à l'insertion professionnelle, comme les CV citoyens, les portefeuilles électroniques de compétences ou l'e-portfolio, permettant notamment d'identifier, d'explicitier, de valoriser et de capitaliser les compétences acquises par chaque étudiant, tout au long de son parcours universitaire, mais aussi de sa vie professionnelle.

Prévus dans la nouvelle réglementation concernant la licence générale, ces outils peuvent être utiles aux recruteurs pour accéder à la présentation des formations suivies par un candidat, ses compétences acquises, (ex : le CV citoyen est promu par la branche professionnelle Syntec).

**[6] Exemple 1 : Les statuts de l'université de Strasbourg prévoient la création de Comité d'orientation stratégique. "Le Président, avec l'accord du Conseil d'administration, peut décider de réunir un Comité d'orientation stratégique, composé de personnalités extérieures à l'université et appartenant au monde académique et socioprofessionnel, chargé de proposer des orientations stratégiques sur l'ensemble des missions de l'université". C'est sur ce fondement qu'a été créé un COS pour piloter le schéma directeur du numérique.**

**Exemple 2 : Le Comité d'Orientation Stratégique à l'International (COSI) de l'université de Nice est constitué des Vice-Présidents et de 12 personnalités choisies par le Président en fonction de leur expérience dans le domaine des relations internationales inter-universitaires d'enseignement, de recherche et de valorisation. Le COSI est présidé par une personnalité extérieure du Conseil d'administration. Ce comité est placé directement auprès du Président de l'Université. Il est consulté à l'initiative du Président auquel il remet ses avis pour toutes questions relatives aux orientations de la politique internationale de l'université et de ses partenaires académiques, dans le cadre du PRES notamment. Pour mener à bien ses réflexions stratégiques et prospectives, le COSI peut décider de s'adjoindre des personnalités ayant une compétence particulière dans le domaine des relations internationales. Le COSI fait part au Conseil d'Administration de ses réflexions sur la politique d'ouverture à l'international de l'Université.**

Par ailleurs, une quarantaine de fondations partenariales et universitaires a été d'ores et déjà créée et permet de développer des projets dans les domaines du financement de la recherche et de la formation (comme la création de chaire, la valorisation de projets de recherche ou d'innovation, de vie étudiante avec notamment l'octroi de bourses d'études, le rayonnement international de l'établissement et de l'insertion professionnelle). **L'effet de levier que représentent les réductions fiscales accordées aux mécènes des fondations universitaires et partenariales doit être impérativement maintenu pour ne pas risquer d'enrayer leur essor naissant.**

## 5 - Récompenser l'excellence pédagogique des enseignants au même niveau que l'excellence en matière de recherche

Il s'agit de valoriser les bonnes pratiques pédagogiques des enseignants, l'accompagnement des étudiants en matière de professionnalisation et l'attractivité des diplômés sur le marché du travail.

**Cette reconnaissance de l'excellence pédagogique doit se traduire pour les enseignants en termes d'avancement de carrière** au même titre que l'investissement dans les travaux de recherche (lors des évaluations du CNU), par le versement de **primes d'excellence pédagogique** à l'instar de la prime d'excellence scientifique actuellement versée par les universités en matière de recherche.

## 6 - Permettre aux universités de compenser les coûts réels de formation pour mettre en œuvre une politique rigoureuse de lutte contre l'échec universitaire

La question de l'attractivité des universités passe moins par les flux supplémentaires d'étudiants pouvant être accueillis que par la capacité pour ces établissements de leur permettre de réussir et de s'insérer dans l'emploi.

Pour valoriser la dynamique mise en œuvre par chaque établissement en faveur de la réussite de leurs étudiants, **il faut permettre aux établissements de fixer eux-mêmes leurs droits d'inscription et frais de scolarité** tout en leur permettant de pratiquer une modulation critérisée selon le niveau de formation.

Pour garantir le niveau d'accès à l'enseignement supérieur des étudiants et ne pas décourager les familles, cette nouvelle prérogative suppose la **refonte du système actuel d'aides publiques, la mise en place de prêts contingents** dont le remboursement est conditionné au revenu futur de l'étudiant, ou encore de contrats de réussite qui permettraient à des entreprises de pré-recruter un étudiant, l'accueillir en stage, financer ses droits d'inscription, en échange de l'engagement de l'étudiant à terminer son cursus et à occuper, à son issue, l'emploi proposé par l'entreprise durant cinq ans (ou rembourser à l'entreprise les droits d'inscription en cas de refus).

Cette nouvelle approche ne peut être mise en œuvre que dans un cadre définissant la politique de formation élargie à l'offre en matière de formation tout au long de la vie et à la politique d'attractivité des étudiants étrangers. Dans les deux cas, la politique tarifaire qui sera pratiquée doit traduire une réelle différenciation due aux pratiques pédagogiques adaptées aux publics accueillis.

## 7 - Les universités doivent engager une nouvelle ambition numérique

Le MEDEF souhaite que l'Université, à l'instar des autres pays européens, développe les usages du numérique, en complément au sein de tous les apprentissages, et accroisse le recours aux outils adaptés pour diversifier les approches pédagogiques, notamment les « *serious games* ». Il s'agit autant de stimuler toutes les formes d'intelligence (logique, linguistique, spatiale) que de favoriser la personnalisation des apprentissages.

Alors que l'Université a incontestablement investi le champ du numérique ces dernières années en structurant des espaces numériques de travail et des ressources disciplinaires accessibles à leurs étudiants, **les apprentissages doivent désormais s'attacher, en s'appuyant sur ces outils, à développer les pratiques de travail collaboratif (intelligence collective), l'interactivité disciplinaire et la créativité.** L'acquisition de la culture numérique et des compétences opérationnelles devront utilement être appréciées lors des examens diplômants et des concours de recrutement :

- le recrutement des futurs enseignants devra intégrer obligatoirement la culture numérique et leur capacité de mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage diversifiées en la matière ;
- les étudiants pourront être évalués, dans le cadre des évaluations certificatives, sur leur capacité à utiliser la ressource numérique dans le cadre de leurs apprentissages.

Les universités numériques thématiques d'ores et déjà créées doivent faire l'objet d'une évolution en termes d'accès, de diffusion et de visibilité, notamment pour favoriser le e-learning et la diplomation à distance dont l'absence actuelle de réglementation est un frein au développement. Il n'est plus envisageable que les universités ne puissent pas délivrer intégralement un diplôme à distance.



# Propositions sur la Recherche

P

22

## SOUTENIR L'EFFORT DE REORGANISATION DU SFRI

### PAR UNE MEILLEURE APPLICATION DES PRINCIPES

### DIRECTEURS DE LA LOI DE PROGRAMME POUR

### LA RECHERCHE D'AVRIL 2006

#### 1 - Tirer mieux parti des principes directeurs de la nouvelle organisation du SFRI

Le MEDEF apprécie l'effort de réorganisation du Système Français de Recherche et d'Innovation (SFRI) et les principes directeurs de la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006. Cette loi a permis de proposer une organisation de la recherche plus proche des modèles les plus performants de l'OCDE qui se caractérise par :

- **La définition de priorités stratégiques** avec notamment l'élaboration en 2009 d'une Stratégie Nationale de Recherche et Innovation (SNRI).
- **La sélection par projet** : confiée principalement aux agences de financement et particulièrement à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) déjà créée en 2005.
- **L'évaluation régulière des programmes, des équipes, des organismes** comme des dispositifs de soutien et d'incitation au financement de la R&D et notamment du Crédit Impôt Recherche/CIR (*c'est la mesure fiscale la plus contrôlée ; elle fait l'objet d'une évaluation annuelle de la part du MESR soumise au Parlement*).

#### 2 - Améliorer la lisibilité d'ensemble du SFRI

Les acteurs de terrain et particulièrement les PME ont du mal à se repérer dans le nouveau paysage de la SFRI et dans les méandres du pilotage des projets issus notamment des investissements d'avenir. Rendre plus visible à l'international la SFRI grâce aux investissements d'avenir est louable, à la condition que la carte universitaire soit aussi plus lisible, sinon les structures vont continuer à se multiplier dans un paysage déjà confus (Pôles de compétitivité + PRES + campus d'excellence + initiatives d'excellence + IRT, etc.). Remédier à ce risque de confusion nécessite de :

- définir des rôles et limites claires aux acteurs dans chaque territoire et à chaque échelle de territoire (régions, France, Europe) ;
- simplifier les structures administratives (tutelles multiples des unités mixtes) ;
- développer l'accueil pour les entreprises avec une structure spécialisée dans le contact et l'orientation des entreprises vers les laboratoires ou vers les Instituts Carnot.



### 3 - Consolider les piliers de cette nouvelle architecture

Le pilotage global du SFRI doit gagner en efficacité et procéder de choix partagés entre les partenaires soutenus par une gouvernance intégrant mieux les entreprises et reposant sur des évaluations respectant davantage la diversité des missions de la recherche et des universitaires.

- **Développer dans les conseils d'orientation et scientifiques des universités la présence des responsables d'entreprises** (PDG, Directeurs techniques, etc...) dont les compétences aideront aux choix d'orientation.
- **Partager une vision stratégique commune** : L'effort de choix stratégique est à poursuivre et la concertation à améliorer. Les plans stratégiques des universités et organismes de recherche sont davantage à élaborer en concertation avec les entreprises. De même, les « *roadmaps* » par grande filière comme outils de discussion entre acteurs publics et privés sont à généraliser. Les pôles de compétitivité doivent mieux relayer ces feuilles de route en liaison avec les Instituts Carnot.
- **Maîtriser davantage l'application du principe de précaution**, dans le cadre des comités d'éthique et des chartes déontologiques, par une meilleure évaluation des risques et des bénéfices des nouvelles technologies, mais aussi par une appréciation plus approfondie des conséquences de l'inaction. Un réseau d'experts en ces domaines est à développer par un effort de formation.
- **S'assurer d'une meilleure évaluation quantitative et qualitative**. Cette évaluation doit tenir compte des divers niveaux de structuration de la recherche : *du chercheur à l'Etablissement public à caractère scientifique et technologique/EPST*. Les dotations des unités doivent prendre en compte directement le résultat de ces évaluations. **Il convient, par ailleurs, de modifier les critères d'évaluation des chercheurs publics et de corriger leurs effets pervers**. Le dépôt de brevets a, par exemple, été trop encouragé sans discernement sur la qualité des brevets déposés. Les indicateurs d'évaluation des chercheurs publics devraient **prendre en considération toutes les missions essentielles de la recherche dont l'expertise, mais aussi les efforts pédagogiques de diffusion des connaissances et de manière plus générale, les expériences de coopération et de partenariat avec les entreprises**. La mobilité des chercheurs du public vers le privé en serait encouragée.
- **Développer des outils d'évaluation de l'impact économique de la recherche**. Il s'agit plus particulièrement de s'assurer du retour sur investissement des projets d'investissements d'avenir pour l'ensemble de la collectivité. Ces projets doivent à la fois apporter des réponses qualitatives à des défis sociétaux (vieillesse, santé, nutrition, énergies renouvelables...) et favoriser la croissance économique et l'emploi par l'innovation. L'évaluation continue de performance doit prendre aussi en compte les projets compétiteurs du contexte international.

## RECONSIDERER LA POLITIQUE DE VALORISATION

### DE LA RECHERCHE PUBLIQUE

#### 1 - Le MEDEF est attentif aux conditions de succès des partenariats de recherche entre les entreprises, les universités et les organismes de recherche.

A titre d'exemple, les investissements d'avenir dépendent étroitement du succès des coopérations public-privé. Le MEDEF constate que dans les processus de financement des investissements d'avenir on passe d'une logique de subvention à une logique de co-financement. Il convient donc d'analyser, d'une part, les attentes des entreprises et les conditions de leur propre investissement dans des projets coopératifs, et d'autre part, ce qu'en attendent les organismes de recherche et les universités, afin de créer **les relations de confiance** nécessaires à la réussite des projets et de bâtir des contrats adéquats. La durée de ces relations est ici un facteur d'efficacité évident.

En outre, l'établissement de relations de confiance ouvre aux partenaires, au-delà des bénéfices directs des projets, un potentiel d'opportunités qui sont incontestablement de grande valeur (même si cette valeur ne peut être quantifiée) pour les partenaires : financement de thèses (CIFRE), stages, embauches, mise à disposition de moyens d'essais, accès à des équipements industriels, à des données et logiciels, accès à des réseaux d'experts, à des programmes internationaux, réputation. Seule une conception globale et qualitative de la valorisation permet de prendre en compte ces éléments dans leur diversité. On peut juger légitime que l'Etat demande un retour sur ses investissements de recherche, encore faut-il évaluer ce retour en y incluant les bénéfices directs et indirects tirés des partenariats, et ne pas se cantonner aux revenus tirés de l'exploitation de la PI.

Les études convergent pour constater que les collaborations entre entreprises et organismes de recherche ont très souvent pour objet de mieux comprendre les phénomènes à l'œuvre dans le domaine technique de l'entreprise ou de fournir des éléments servant à la modélisation ou à l'évaluation de produits, de composants ou de process. De tels résultats, s'ils sont très utiles à l'entreprise, ne feront pas l'objet d'une exploitation commerciale. Les schémas de transfert vers le marché sont alors inopérants et il n'y a pas lieu d'envisager une valorisation financière liée à l'exploitation. De même si les résultats d'une collaboration se prêtent à une exploitation commerciale, il faut garder à l'esprit le caractère très aléatoire du transfert vers le marché et l'incertitude qui en découle quant à une valorisation liée à l'exploitation. **Une proportion élevée des licences conclues avec les entreprises ne produisent strictement aucun revenu faute d'exploitation.**

## 2 - Le MEDEF souhaite dans ce contexte une reconsidération de la politique dite de « valorisation » de la recherche publique.

Les indicateurs, dans une conception globale de la valorisation, devraient prendre en compte les bénéfices directs et indirects que les organismes de recherche et universités peuvent tirer des partenariats avec les entreprises. Cette question est un enjeu primordial non seulement pour les organismes de recherche mais aussi pour les Services d'Accélération des transferts de Technologies-SATT. Le mode d'évaluation se répercute en amont sur les allocations de ressources et les priorités fixées aux équipes. Une gestion plus équilibrée de la propriété intellectuelle (PI) et une diffusion des meilleures pratiques de transfert de technologie sont à favoriser.

### Simplifier les modalités de gestion et de rémunération de la propriété intellectuelle.

La copropriété de brevet ne peut être le modèle unique de la gestion de la PI. La solution à retenir dépend étroitement du contexte de la relation partenariale. La gestion de la Propriété intellectuelle doit, en effet, être mieux contractualisée et différenciée selon les cas et les niveaux de coopération, on ne peut pas avoir une seule formule de propriété de la PI qui serait adéquate dans tous les cas. Trois grandes catégories sont à distinguer : (i) recherche à l'initiative de l'unité de recherche, financée en partie par l'entreprise ; (ii) collaboration ; (iii) prestation de recherche

- **cas (i) : la PI appartient à l'unité de recherche.** L'entreprise peut revendiquer un droit d'usage non exclusif dans son domaine en contrepartie de son soutien financier
- **cas (ii) : copropriété,** ou attribution de la propriété à l'un et d'un droit d'usage gratuit à l'autre, l'attribution de propriété étant décidée en fonction d'un ensemble de critères (*partie ayant pris l'initiative du projet, proportion des coûts financée par l'entreprise, importance des résultats pour l'entreprise, relation du projet à des produits ou au background de l'entreprise, influence de l'entreprise sur la définition des livrables et des délais*). Si la formule de la copropriété est retenue, l'entreprise prend en charge les frais et la responsabilité des extensions et des procédures ainsi que la défense du brevet contre les contrefaçons.
- **cas (iii) : la PI appartient à l'entreprise :** Dans un tel cas de figure , l'entreprise doit pouvoir garder l'option du secret comme moyen de protection des résultats qui demeure cependant à concilier avec le souci légitime de l'unité de recherche et des chercheurs de publier.

La rémunération de la Propriété intellectuelle doit être conçue pour favoriser la simplicité des dispositifs contractuels et éviter les conflits, qui portent atteinte à la qualité des relations et compromettent les collaborations futures. Aussi, le principe de redevances liées à l'exploitation ne devrait être utilisé que de façon restreinte, tant il génère de difficultés dans la négociation des contrats et dans leur exécution. La préférence devrait plutôt être donnée à une rémunération forfaitaire, payable à la conclusion du contrat. Cette formule peut être complétée le cas échéant par un engagement

de l'entreprise à négocier une rémunération liée à l'exploitation, s'il advient que les résultats font l'objet d'un usage commercial substantiel. En pareil cas, l'entreprise dispose des données pertinentes concernant les modalités et les perspectives d'exploitation pour une négociation sur des bases réalistes.

**Développer les meilleures pratiques de transfert de technologie** : L'équation "licence de brevet = transfert de technologie" est souvent erronée car dans le transfert de technologie ce sont la communication de savoir-faire, l'accès aux réseaux de fournisseurs et l'assistance technique qui sont les facteurs majeurs. La composante brevet ayant surtout pour rôle de faciliter les contacts initiaux et de sécuriser la relation du point de vue juridique et de protéger l'industriel sur ses marchés. Le programme « PR2 » initié par le CNRS, est à cet égard un bon exemple d'utilisation du brevet comme levier de la collaboration avec les PME. Ce programme offre l'exemple d'une initiative qui utilise les brevets détenus par la recherche publique comme levier pour développer des collaborations entre organismes de recherche et PME, au lieu de n'y voir qu'une source de revenus financiers. L'idée étant de céder les droits sur les brevets à la PME pour un montant très modique en contrepartie de l'engagement de la PME à entrer dans une collaboration avec l'unité de recherche qui est à l'origine des brevets. Cette démarche est à saluer et à retenir comme « bonne pratique » par les organismes de recherche publique, particulièrement pour les résultats de recherche amont.

## PERENISER ET STABILISER LES DISPOSITIFS FINANCIERS

### DE SOUTIEN A L'INVESTISSEMENT DES ENTREPRISES

#### DANS LA R&D

Le MEDEF demeure très attentif au caractère attractif de la panoplie d'outils mis à disposition pour favoriser l'investissement des entreprises et prend acte des progrès réalisés tant au niveau national qu'euro péen et qui sont à consolider.

**La reconduction des pôles de compétitivité** en 2008 confirmée également en juin 2012 est opportune. Les pôles ont mis en place des espaces de dialogue. Ce rôle de fédérateur a développé l'appétence des acteurs de la recherche publique pour la recherche collaborative avec les entreprises. De même, il a su convaincre les entreprises de l'intérêt d'un travail partenarial avec les laboratoires.

**Le renforcement du crédit impôt recherche** (triple ment du CIR depuis 2008). Cette incitation fiscale a le mérite de corriger les deux principales lacunes du SFRI à savoir un nombre insuffisant à la fois d'entreprises impliquées dans un effort continu de R&D et de coopérations entre les entreprises et la recherche publique. Avec la réforme du CIR le nombre d'entreprises bénéficiaires a plus que doublé entre 2006 et 2010 et les investissements des entreprises dans les coopérations avec la recherche publique ont augmenté de plus de 50 %. Face à de tels succès et au rôle déterminant que joue le crédit impôt recherche dans l'effort d'investissement des entreprises dans la R&D, il est primordial de stabiliser le CIR pour l'ensemble des entreprises en évitant toute opposition entre les TPE, les PME et les grands groupes. C'est une condition nécessaire à la programmation dans la durée les coopérations entre les universités et les entreprises et au développement de l'emploi scientifique dont notamment l'embauche des docteurs.

**La meilleure orientation des prochains programmes européens vers l'innovation.** Le projet Horizon 2020 proposé par la commission européenne mérite en effet le soutien des Etats membres. Il prévoit un budget de près de 90 milliards d'euros pour la période 2014-2020. L'enjeu de ce prochain programme pluriannuel est de faciliter la participation des entreprises et particulièrement des PME par une simplification des règles de gestion. Dans ce contexte, un meilleur accompagnement des primo-accédants est à organiser, notamment au niveau national (mise en place, par exemple, de dispositifs de coaching).

## RENDRE PLUS ATTRACTIF L'EMPLOI SCIENTIFIQUE

Le MEDEF partage la volonté des acteurs du SFRI de rendre plus attractif l'emploi scientifique. L'une des priorités, à cet égard, est d'amplifier l'effort d'intégration des docteurs dans l'entreprise. La valorisation du doctorat est en bonne voie sans nécessairement passer par la convention collective.

De net progrès en ces sens ont été réalisés depuis la mise en place du nouveau SFRI. Nous sommes passés d'un climat de défiance entre les doctorants et les entreprises, à des relations de confiance mettant un terme à toute tentative d'enfermement et de repli sur soi. Ce processus est maintenant irréversible.

De plus en plus de docteurs font le choix volontaire et motivé de l'entreprise, plus de 50 % des docteurs s'orientent en effet à l'issue de leur thèse dans le privé.

Le développement des filières d'avenir dans les biotechnologies, les nanotechnologies, les énergies renouvelables, leur offrent de nombreuses opportunités. Là où naissent de nouveaux business grâce à la maîtrise de la complexité des enjeux sociétaux et des défis techniques, les docteurs habitués à gérer des réseaux divers et interdisciplinaires trouvent avantageusement leur place.

C'est d'ailleurs dans les domaines de la recherche et du développement que l'offre de postes de cadres a le plus augmenté ces dernières années.

Certains docteurs franchissent même le cap de la création d'entreprise et avec succès, particulièrement dans les domaines innovants. Doctorat se conjugue donc aussi avec entrepreneuriat.

A l'appui de sa campagne nationale « Pourquoi se priver des docteurs ? », menée en coopération avec l'ABG Intelli'agence et la Conférence des Présidents d'Universités/CPU, le MEDEF parvient à donner aux dirigeants d'entreprises une meilleure connaissance des qualités de la formation doctorale. La reconnaissance des docteurs dans l'entreprise devrait en être concrètement facilitée.

**Cette reconnaissance des docteurs et de la formation par la recherche existe déjà plus souvent qu'on ne le perçoit.** C'est en effet par leurs talents propres, par la démonstration de leurs compétences et de leur valeur ajoutée, que les docteurs peuvent le mieux imposer leur différence et faire reconnaître leurs atouts dans les entreprises. Il devient progressivement plus fréquent de constater dans les entreprises qui recrutent des docteurs :

- Une prise en compte des années de thèse comme première expérience pour la rémunération d'embauche des jeunes docteurs,

- Un accès aux responsabilités managériales, le plus souvent dans les 3 années suivant l'obtention de leur doctorat,
- Une plus forte présence de docteurs dans les comités exécutifs d'entreprises françaises que dans des entreprises américaines réputées, en principe, mieux reconnaître le doctorat (20% des membres des comités exécutifs des grandes entreprises françaises sont docteurs contre 10% des comités de leurs homologues américains [*Sources : Enquête Technopolis-Futuris 2008*]).

Des marges de progrès existent encore pour **passer d'une meilleure connaissance à une meilleure reconnaissance des docteurs mais par des moyens plus adaptés que la convention collective :**

- **Continuer à valoriser dans l'entreprise l'expérience professionnelle acquise grâce au travail** accompli pendant les 3 ou 4 années **de thèse** et en tenir compte dans l'ancienneté et la rémunération des cadres.
- **Augmenter la visibilité sur le contenu de la formation doctorale** et l'offre des 290 écoles doctorales existantes, qui accueillent 65 800 étudiants inscrits en thèse et délivrent près de 12 000 titres de docteurs par an.
- **Faciliter l'intégration des docteurs dans l'entreprise** par le développement, en complément de la formation scientifique et académique du doctorat, de modules de formation à l'intelligence économique, à la gestion des projets, au management de l'innovation et même plus récemment encore à l'entrepreneuriat pour faciliter l'intégration des docteurs dans l'entreprise et leur permettre d'exercer rapidement des responsabilités.
- **Aboutir à la définition d'un référentiel commun des compétences acquises par les docteurs**, partagé par les universités et les entreprises. **La mise en œuvre de ce référentiel pourrait déboucher sur l'élaboration de portfolio** mettant en perspective la valeur ajoutée qu'offre le docteur à l'entreprise pour relever les défis de la compétitivité, de la conduite du changement et de l'innovation. Un tel outil peut nettement faciliter la reconnaissance des docteurs, y compris dans la gestion de leur évolution professionnelle.