

**LA  
MONDIALISATION  
DE  
L'ECONOMIE  
ET  
LES RELATIONS  
UNIVERSITE  
-ENTREPRISE**

**JOURNÉE "UNIVERSITÉ-ENTREPRISE" DU 21 AVRIL 1983**



**COMITE DE LIAISON  
AVEC L'ENSEIGNEMENT  
DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE  
6, rue Clément Marot, 75008 Paris - 723.90.75**

## S O M M A I R E

|   |    |
|---|----|
| <b>Présentation de la journée,</b><br>Claude MICHEL, Président du groupe “Inter-Régional des Universités”<br>de l’Institut de l’Entreprise .....      | 3  |
| <b>I - L’impératif international,</b><br>Olivier LECERF, Vice-Président Directeur Général du Groupe Lafarge-Coppée ...                                | 5  |
| Jacques BOMPAIRE, Président de l’Université de Paris IV Sorbonne .....  | 12 |
| <b>II - Les échanges scientifiques et techniques,</b><br>Bernard BAUDELET, Professeur à l’Institut national Polytechnique de Grenoble .               | 17 |
| Jean LAVIALLE, Président Directeur Général de la société Clo-Electronique .....   | 20 |
| <b>III - La compétition internationale,</b><br>Richard PIANI, Directeur des affaires commerciales de la société Rhône-Poulenc ..                      | 23 |
| Henri TEZENAS du MONTCEL, Président de l’Université de Paris IX Dauphine ..   | 27 |
| Bohdan HAWRYLYSHYN, Directeur de l’I.M.I. de Genève .....   | 31 |
| Henry LESGUILLONS, Professeur de Droit à l’Université de Paris X Nanterre ....  | 34 |
| <b>Conclusions,</b><br>• Jean-Jacques PAYAN, Directeur des Enseignements supérieurs et de la Recherche<br>au Ministère de l’Education Nationale ..... | 38 |
| • François PERIGOT, Président de l’Institut de l’Entreprise .....   | 42 |
| Liste des Participants .....  | 46 |

---

## *Présentation de la journée*

par **Claude MICHEL**,

Président du groupe "Inter-Régional des Universités" de l'Institut de l'Entreprise

---

Reconquête du marché intérieur, balance des paiements, guerre économique, industrialisation, professionnalisation des études, devenir de l'université, voici les mots-clés qui reviennent régulièrement dès l'instant que l'on parle d'économie, de recherche, d'industrie ou de commerce.

Qu'en est-il exactement ? C'est ce dont nous allons nous entretenir aujourd'hui. Notre thème sera donc : "la mondialisation de l'économie et les relations université-entreprise".

Nous aurons trois volets principaux :

- l'impératif international qui sera présidé par Olivier Lecerf, Vice-président directeur général du groupe Lafarge-Coppée,
- les échanges scientifiques et techniques dont les débats seront animés par Bernard Baudalet, Professeur à l'Institut national polytechnique de Grenoble.

et cet après-midi :

- la compétition internationale dont les débats seront présidés par Henri Tezenas du Montcel, Président de l'Université de Paris IX Dauphine.

Les conclusions seront tirées conjointement par Jean-Jacques Payan, Directeur général des Enseignements supérieurs et de la Recherche au ministère de l'Education nationale, et François Perigot, Président de l'Institut de l'Entreprise.

En support de cette journée, l'Institut de l'Entreprise a lancé une enquête auprès de deux mille étudiants des universités de Paris IV et Paris IX et de l'Institut National polytechnique de Grenoble, sur les carrières internationales. Naturellement certains répondent, d'autres ne répondent pas ; on peut considérer que ceux qui ont répondu sont ceux qui sont intéressés ou concernés. Et, bien sûr, on ne peut pas en tirer des conclusions formelles, mais on peut quand même tirer de ces enquêtes des tendances.

Quelles sont ces tendances des deux mille étudiants auxquels on a posé des questions sur le problème de l'internationalisation de l'industrie et du commerce ?

Vous voyez tout de suite (ce qui est fort encourageant) que 80% des étudiants qui ont répondu manifestent un intérêt pour un travail à l'étranger. La proportion d'étudiants et d'étudiantes étant sensiblement la même. Donc on est très loin de l'idée reçue du cadre voulant rester dans l'hexagone.

Quand le choix est possible, une majorité se dégage pour le travail en entreprise, ce qui est réconfortant.

On note aussi une attirance pour les pays anglo-saxons et les pays en voie de développement.

Côté négatif : beaucoup d'étudiants regrettent que leurs études ne les préparent pas suffisamment à cette ouverture internationale — particulièrement le problème concret des langues.

Enfin, ce qui est fort intéressant, même ceux qui n'envisagent pas de faire carrière partiellement ou totalement à l'étranger, reconnaissent le côté valorisant de cette aventure.

Voilà donc le thème de notre journée. Nous allons en débattre et je vous dis tout de suite que nous avons besoin de votre participation. C'est la raison pour laquelle chacun des conférenciers plantera le décor de son sujet, dans une brève intervention et, ensuite, animés par le président de séance, nous dialoguerons tous ensemble sur le thème proposé.

Tout de suite je suis heureux de pouvoir demander à Olivier Lecerf qui, comme vous le savez, dirige un groupe international important, qui agit précisément dans le cadre de la mondialisation, de vouloir présider notre premier thème :

L'impératif international.

---

## *L'impératif international*

par Olivier LECERF,

Vice Président Directeur Général du Groupe Lafarge-Coppée

---

Je pensais, ce matin, puisqu'il s'agit simplement de préparer une discussion que nous aurons tout à l'heure, vous rappeler trois thèmes :

- Pourquoi un impératif international pour la France et les entreprises françaises ?
- Pour une entreprise, comment participer à cet impératif international ?

Afin de laisser plus de temps à la discussion, je vous en parlerai brièvement en me permettant de me servir de l'exemple Lafarge-Coppée.

- Enfin, troisième thème qui est peut-être le plus intéressant dans le cadre de notre Journée Université-Entreprise :

Il ne peut y avoir d'entreprise internationale sans cadres internationaux.

### *Pourquoi un impératif international pour la France et les entreprises françaises ?*

Je vous rappelle un certain nombre de faits que vous connaissez parfaitement :

- la transformation profonde de l'économie mondiale :
  - Le commerce mondial a été multiplié par 5 en valeur constante en dix ans, et a entraîné l'accroissement de l'interdépendance économique de tous les pays.

Je vous rappelle qu'en France le taux de pénétration des importations de produits manufacturés est passé de 20 % en 1970 à 37 % en 1982 et, là encore, il s'agit de prix constants.

Je vous rappelle qu'un salarié français sur cinq travaille pour l'exportation.

- Vous savez aussi combien est importante l'émergence de nouveaux compétiteurs sur la scène internationale, en particulier l'émergence de ces grandes puissances industrielles de l'Asie que sont le Japon et, secondo, les Chinois de la diaspora : à Taïwan et à Hong Kong, à Singapour, on les prenait seulement pour des commerçants et des financiers. Mais les Chinois de la diaspora sont certainement la deuxième puissance industrielle de l'Asie.

Vous savez que l'on parle aussi de nouvelles puissances industrielles ; vous les connaissez comme moi. C'est certainement un déplacement, pour le moment, du centre économique du monde de l'Atlantique vers le Pacifique.

Les Américains en ont conscience ; pour nous, Européens, les récents accords passés entre General Motors et Toyota, entre IBM et Masushita sont autant de signaux d'alarme qui nous montrent que les Américains ont moins confiance dans l'Europe que dans l'Asie.

- Je vous rappelle également le durcissement de la compétition internationale.
- Je vous rappelle aussi trois autres éléments que vous connaissez très bien :
  - Vous savez que l'énergie, les matières premières et les biens d'équipement que nous importons doivent être payés en devises : La France importe les 2/3 de ses besoins énergétiques.
  - Après avoir été brièvement le troisième exportateur mondial, nous sommes le quatrième exportateur (et j'espère que nous le resterons), mais la France ne dispose pas à l'étranger d'une infrastructure à la hauteur de ses besoins.

Un chiffre très important : après l'Italie, la France est le pays qui consacre la plus faible fraction de son produit national brut aux investissements à l'étranger : Italie : 0,2 % ; France : 0,3 % ; Allemagne : 0,5 % ; U.S.A. : 0,7 % ; Grande-Bretagne : 1,5 %.

- Enfin, je crois que c'est la confrontation sur la scène mondiale qui contribue à doter notre industrie d'entreprises réellement compétitives et lui permet d'accéder à toutes les innovations technologiques.

Je ne vous ai rien appris de nouveau, mais je me suis permis de vous rappeler ce qui, pour moi, sont les éléments importants de l'impératif international pour la France et les entreprises françaises."

### *Pour une entreprise, comment participer à cet impératif international, et quels en sont les effets ?*

Lorsqu'on parle de son entreprise on doit le faire avec modestie car tout groupe, s'il connaît des succès, connaît aussi des échecs et les résultats de notre groupe en 1982 ayant baissé de 80 %, je pense que c'est une invitation à la modestie pour tous les propos que je vais tenir maintenant.

#### *a) Une expansion internationale ;*

Notre groupe, qui a maintenant 150 ans, a effectivement toujours pensé à l'expansion internationale.

Un détail folklorique : c'est avec la chaux du Teil, dans l'Ardèche, que le canal de Suez a été construit dès 1860. C'est entre les deux guerres que Lafarge s'est installé en Afrique du Nord et en Angleterre et c'est depuis 1956 qu'après nous être implantés à Vancouver puis à Montréal, puis à travers tout le Canada, nous nous sommes implantés en 1974 aux Etats-Unis ; en reprenant une affaire, General Portland en 1981, nous sommes devenus le premier producteur cimentier nord-américain.

Une chose qui d'ailleurs doit nous faire réfléchir en Europe : il y a vingt cinq ans Lafarge avait la volonté, dans son métier de base, d'acquérir la dimension européenne et, en même temps, d'être un acteur important sur le marché américain. Vingt cinq ans après je constate qu'avec souvent beaucoup de difficultés, car cela n'a pas toujours été facile, nous sommes devenus le premier producteur américain d'une côte à l'autre, aussi bien au Canada qu'aux Etats-Unis. Par contre, je constate que tous nos efforts pour acquérir une dimension européenne ont été voués à l'échec.

Notre groupe, aujourd'hui, réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger, et il est présent dans seize pays d'Europe, d'Afrique, d'Amérique du nord et du sud, mais si nous ne sommes pas encore présents en Asie, nous prenons conscience de l'importance de l'Asie, et c'est la raison pour laquelle nous avons ouvert des bureaux à Tokyo et à Singapour et que beaucoup de dirigeants et de collaborateurs du groupe voyagent actuellement dans les pays d'Asie pour voir comment, dans les métiers qui sont les nôtres, nous pouvons intervenir.

*b) Sept métiers industriels :*

Nous exerçons des métiers très différents dans les matériaux de construction comme le *ciment et le plâtre* où le commerce international doit représenter seulement à peu près 8% de la consommation mondiale ; ce sont donc des marchés essentiellement régionaux sauf pour les usines situées les pieds dans l'eau. Mais nous avons des métiers qui sont aussi vraiment très internationaux. Je pense à *l'ingénierie* qui nous vient du Groupe Coppée, avec les usines clés en main. Ce sont des contrats à travers le monde, mais c'est aussi un métier difficile actuellement, compte tenu de la réduction des investissements que nous connaissons dans le monde.

Nous avons quelques métiers spécifiques : les *liants lumineux*. Je ne vous expliquerai pas ce que c'est, mais c'est un créneau dans lequel nous sommes probablement le principal producteur mondial ; nous exportons 70% de notre production, les usines étant situées en France, en Angleterre, au Brésil, aux Etats-Unis et en Afrique du Sud. Nous sommes aussi présents dans les *réfractaires* et les *céramiques sanitaires*.

Nous sommes entrés, lorsque nous nous sommes rapprochés du groupe Coppée il y a maintenant trois ans, dans la *bio-industrie* et nous y sommes simplement par le créneau des acides aminés.

Mais, pour les deux acides aminés que nous fabriquons, l'un destiné à l'alimentation humaine, le glutamate, l'autre à l'alimentation animale, la lysine, (nous avons des positions commerciales au niveau mondial : 12% et 20% du marché mondial, respectivement pour ces produits. A partir de nos deux usines situées dans le nord de la France, près d'Amiens, nous exportons plus de 80% de notre production).

*Pour chacun de nos métiers, comment être présent sur la scène internationale ?*

De quatre manières :

— La première, c'est *l'exportation et le commerce international*.

Nous allons, je crois, en parler beaucoup cet après-midi. Je vous donne un exemple : pour l'industrie cimentière dans le monde, la consommation mondiale de ciment, pour la première fois depuis la guerre, vient cette année, 1981-82, d'être légèrement au-dessous de 900 millions de tonnes ; mais il y a quelques années, nous avons fait des prévisions de consommation dans le monde pour 1990 et nous étions arrivés à une fourchette, en partant des 800 millions de tonnes à l'époque, qui se situait entre 1 100 et 1 300 millions de tonnes. Je crois que les événements récents nous permettent de penser que ce sera plutôt la fourchette basse qui sera celle de 1990, mais — et c'est le seul chiffre que je vous propose de retenir — 90 % de ces nouveaux besoins se situeront en dehors des pays industrialisés, c'est-à-dire dans les pays en voie de développement et dans les pays communistes, y compris la Chine.

— Je vous ai parlé de *l'ingénierie*.

Je crois que le problème de l'industrialisation des pays en voie de développement est un des grands défis des années 1980-90, et il est certain que l'ingénierie et les contrats d'usines clés en main (mais cela peut aller des études de faisabilité jusqu'aux contrats clés en main) joueront pour les entreprises des pays industrialisés un rôle tout à fait fondamental.

— Une troisième forme qui me tient particulièrement à cœur, c'est *la coopération et l'assistance technique*.

En effet, lorsqu'on voyage à travers le monde, on s'aperçoit avec combien de tristesse — et je prendrai l'exemple de l'Afrique du Nord — que, faute de connaissances techniques suffisantes, de belles usines fonctionnent à 30 ou 40 % de leur capacité ; et c'est vrai dans d'autres pays du monde, particulièrement en Afrique, quelquefois en Amérique du Sud, beaucoup plus rarement en Asie.

Il y a donc certainement dans le domaine de la coopération industrielle et de l'assistance technique un rôle particulièrement important. Lorsque nous nous penchons tellement sur les problèmes d'emploi, je crois que le marché de la coopération industrielle pour des francophones doit être de l'ordre de 600 000 personnes, chiffre discutable et discuté, mais il est certain que si nous croyons à ce chiffre nous imaginons tout le rôle important que doit avoir la collaboration université-entreprise et tout le changement de mentalité que nous devons avoir aussi bien dans l'enseignement secondaire que dans l'enseignement universitaire que dans le comportement des entreprises.

— La quatrième forme est *l'investissement direct*.

Là, nous avons connu des succès et des échecs mais je dois dire qu'être aujourd'hui le premier producteur en Amérique du Nord (encore une fois je le dis avec modestie puisque nos résultats ont été fortement en baisse en 1982) le fait d'avoir 40 % de nos actifs en Amérique du Nord et le fait que notre chiffre d'affaires soit pour plus de 50 % hors de France, tout ceci faisait dire à un analyste financier, et je lui laisse la responsabilité de ses dires : "Quand on achète du dollar titre à 11 francs, ne vaut-il pas mieux acheter pour 40 % des dollars dans le titre d'une société qui a 40 % de ses actifs en Amérique du Nord ?"



*c) Cette internationalisation a été bénéfique :*

— Sur le plan de l'activité et de l'emploi en France : Un postulat auquel je crois beaucoup, qui est parfois discuté, mais qui est irréfutable (toutes les analyses le montrent), c'est que ce sont les entreprises qui ont le plus développé leurs investissements à l'étranger qui ont aussi créé le plus d'emplois en France. Je pourrais vous donner les chiffres de notre groupe mais ce serait fastidieux.

— L'internationalisation a donné, en tout cas, à certains groupes, une solidité financière plus accrue ; les innovations technologiques et le capital d'expériences accumulés sont certainement beaucoup plus possibles lorsqu'on a créé des usines à travers le monde.

Faire passer l'effet d'expériences de manière à permettre les innovations liées aux travaux de la recherche est certainement un des grands bienfaits de l'internationalisation.

— Enfin, je rappelle l'enrichissement mutuel pour les dirigeants d'un groupe quand ils font carrière internationale. Je ne pense pas seulement aux Français allant au Canada, aux Etats-Unis, au Brésil ou en Afrique, je pense aussi aux Brésiliens venant en Europe ou allant au Brésil, cet enrichissement mutuel que les Anglo-Saxons appellent "Cross-fertilization".

*Il ne peut y avoir d'entreprise internationale sans cadres internationaux*

Il faut des hommes prêts à tenter pendant une partie de leur vie l'aventure internationale et qui soient à même de le faire ; il faut qu'ils soient capables de se faire accepter par le pays d'accueil ; c'est tout le problème d'un changement de mentalité, en particulier dans un pays comme la France, avec toutes les contraintes que représentent des problèmes comme le travail du conjoint et comme l'éducation des enfants.

Nous pouvons agir dans trois domaines :

— l'un que je vous rappelle pour mémoire mais qui est impressionnant, c'est *le plan démographique* : Je ne vais pas vous donner les chiffres mais c'est impressionnant pour certains pays comme la France, l'Allemagne, le Danemark, la Suède, le Canada ; un seul exemple — ce sont quelquefois les exemples qui font le plus réfléchir : si vous prenez aujourd'hui 1 000 Allemands et 1 000 Indiens, avec les courbes de natalité depuis vingt cinq ans que vous prolongez pendant cent ans (je sais bien que cela ne veut pas dire grand chose car les courbes ne se prolongent jamais, et la réalité n'est jamais celle que pourrait prévoir les courbes passées) mais dans cent ans nos 1 000 Allemands seraient 250 et les 1 000 Indiens seraient 7 000.

— Nous pouvons agir au plan de *la formation et de l'information* ; des hommes beaucoup plus compétents que moi comme M. Bompaire, M. Baudalet, M. Tezenas du Montcel ou M. Hawrylyshyn ou M. Lesguillons vont nous en parler aujourd'hui et je crois qu'ils ont beaucoup à nous apporter. Il est bien évident que dans toutes les fonctions de l'entreprise, depuis la recherche, le développement, la production, l'entretien, la

commercialisation, le droit, la finance, la planification et j'oublie certainement des disciplines importantes, nous devons avoir les meilleurs spécialistes et nous aurons les meilleurs grâce à une collaboration université-entreprise, non seulement pour préparer les futurs cadres mais pour continuer à former l'encadrement, puisque vous savez que la formation continue est devenue une évidence aujourd'hui pour chacun de nous.

Mais, je laisse à ceux qui sont compétents le soin de développer, il faudrait privilégier dans l'enseignement secondaire, l'enseignement des langues vivantes de même que la géographie, surtout humaine : l'histoire devrait nous parler beaucoup plus des civilisations et des religions.

Ayant eu la chance, cette année, de faire de nombreux voyages lointains, je me suis aperçu de mon manque total de culture, je connais très peu l'Islam et jusqu'au mois dernier j'ignorais que l'Indonésie était le cinquième pays du monde au point de vue population et le premier pays musulman du monde, et quand on voit l'importance du bouddhisme dans certains pays ou même dans un pays comme le Japon où si la pratique religieuse n'est pas importante, l'influence des religions est grande, je me demande pourquoi dans ma jeunesse ou ma carrière on ne m'a pas davantage parlé de l'Islam, ou du bouddhisme.

Je crois que nos universités, nos écoles, devraient créer des enseignements spécialisés aussi bien dans le transfert de maîtrise industrielle que dans le commerce international, que ce soit à l'université ou à l'école, peu m'importe. Il y avait une Ecole de la France d'Outre-mer, pourquoi n'y aurait-il pas demain une école de la Coopération industrielle ?

Je crois que les médias, les journalistes, la radio, la télévision doivent informer les citoyens de chaque pays, en particulier les jeunes, sur ces besoins d'aujourd'hui et de demain, et l'enquête dont nous a parlé M. Michel est certainement très révélatrice.

— Il faut certainement faire des progrès sur *le plan des structures d'accueil* pour permettre la mobilité et, en particulier essayer de résoudre au mieux les problèmes de l'éducation des enfants, de la situation du conjoint, de la réinsertion ; mais les entreprises, en collaboration avec l'université, doivent former des hommes internationaux.

Dans notre groupe, nous n'embauchons plus un seul cadre sans lui demander s'il est prêt à faire une partie de sa carrière à l'étranger, et, très souvent, on nous répond non, pour des raisons parfaitement valables, mais il vaut mieux ne pas commencer par un malentendu.

Il y a des jeunes, mais aussi des moins jeunes, comme nous, qui ont, je crois, tous besoins d'une formation continue et, pour prendre quelques exemples, nous aurions tous besoin d'une bonne formation pour apprendre de nouvelles langues vivantes ou pour savoir mieux ce qu'est l'Islam, ce qu'est le bouddhisme. Mais je pense aussi aux retraités. Dans un monde, celui des pays industrialisés, où les hommes et les femmes vont prendre leur retraite de plus en plus tôt, faire bénéficier les pays en voie de développement de l'expérience des retraités est un défi tout à fait passionnant. Nous sommes assez fiers, à l'Institut de l'Entreprise, d'avoir eu, je crois, une influence déterminante pour la création d'une association qui s'appelle "Echanges et consultations techniques internationaux",

qui envoie en missions pour quelques mois dans certains pays en voie de développement, des cadres accompagnés de leur femme ; on leur paie simplement le voyage et les frais de séjour. Cela me fait rêver de voir que nous sommes passés de quatre missions en 1976 à près de cinq cent missions en 1982.

Je voudrais terminer mon propos en disant (et là encore c'est un sujet éculé) qu'il faut proposer aux jeunes des projets ; je crois effectivement que ceux qui ont eu vingt ans en 1945, avaient pour projet de reconstruire la France, de même que ceux qui ont eu vingt ans en 1950 avaient pour projet de construire l'Europe ; pourquoi, aujourd'hui, vouloir simplement limiter les propositions que nous faisons à la jeunesse, à l'hexagone ou aux frontières du pays ? Pourquoi ne pas leur proposer de participer à une grande aventure qui est celle de la construction et du développement international de l'économie, de la coopération industrielle ? Je suis convaincu que nous avons d'immenses progrès à faire dans ce domaine et qu'un tel projet serait beaucoup plus mobilisateur que ceux que nous offrons aujourd'hui aux jeunes.

---

## *L'impératif international*

par Jacques BOMPAIRE,

Président de l'Université de Paris IV Sorbone

---

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, j'étudierai notre thème de ce jour sous deux aspects : l'impératif international du point de vue de l'université elle-même, et du point de vue de la coopération avec l'entreprise.

Un danger existe pour l'institution universitaire : celui de vivre à l'heure de son clocher ; le danger du provincialisme ou même du nationalisme. Ce qu'on peut appeler le protectionnisme est une tentation permanente de l'université. Certes, les contacts régionaux sont une nécessité, mais le risque est réel d'une limitation dans le choix des objectifs et, surtout, dans le choix des personnes.

Nous connaissons trop un processus constant de promotion des enseignants ; de bons étudiants deviennent assistants, enfin, avec un peu de chance, professeurs sur place. Ils sont souvent préférés à de meilleurs candidats venus de l'extérieur, et cela, par un "clientélisme" injustifié. Divers procédés plus ou moins avouables sont à la disposition des doyens et directeurs d'UER pour engager un tel processus ; par exemple, faire disparaître provisoirement un poste qui devrait être déclaré vacant pour attendre tel candidat qui puisse le postuler en toute tranquillité, je veux dire un candidat du cru. Le Ministère a toujours essayé de réagir, mais ses efforts, il faut le dire, sont en général infructueux. Une dernière parade a été envisagée, celle de la mobilité géographique. On peut penser, en effet, qu'une bonne chose serait qu'aucun universitaire ne puisse être promu à un grade supérieur, sans changer d'université.

Pour les universités parisiennes, peut-être mieux préservées de ce risque, il existe en revanche, celui du nationalisme. Certes, pour des postes parisiens, nombreux sont les candidats de Paris et de province, et ce sont souvent les provinciaux qui sont préférés. Le choix est assez ouvert, mais l'appréciation est faite sur des critères exclusivement français par des commissions presque exclusivement composées de Français... Il est souhaitable, semble-t-il, que dans l'ensemble des universités, les jurys de thèse, les commissions de choix soient normalement ouverts sur l'étranger, c'est-à-dire comprenant parmi leurs membres des spécialistes étrangers reconnus. On doit s'inspirer ici de ce qui se passe aux Etats-Unis, en Angleterre, en Allemagne, où souvent d'ailleurs les universitaires français sont invités et sont consultés pour le choix de collègues étrangers. Ici, me semble-t-il, l'impératif international est une évidence, si nous voulons conserver la qualité de l'enseignement supérieur et de la science française. En dehors de cette question capitale du choix des professeurs, il y a des ouvertures vers l'extérieur qui sont connues et pratiquées depuis longtemps. Pour les étudiants, je note que la proportion des étrangers tend à croître. Dans mon université elle est de 15% ce qui est, je crois, dans la région d'Ile de France une moyenne assez générale, c'est-à-dire 3 000 sur 21 000. C'est une chose excel

lente, bien sûr, à condition qu'il s'agisse de vrais étudiants et non de ces vagues venant s'inscrire dans les universités françaises, une année en provenance du Moyen-Orient, une autre du Maghreb, une troisième année d'Amérique latine, pour des raisons purement conjoncturelles.

J'ajouterai que l'on avait envisagé, dans l'élaboration du nouveau texte de loi, de donner le droit de vote à tous les étudiants étrangers dans toute les instances universitaires, droit qui était jusqu'à présent régi par des accords de réciprocité, ce qui était au demeurant assez raisonnable. Je ne suis pas persuadé que le bulletin de vote qui intéresse déjà peu les étudiants français soit le meilleur produit à offrir à tous nos visiteurs.

Pour les professeurs, l'appel à des enseignants étrangers associés, depuis l'assistant de lycée, en passant par le lecteur, jusqu'au professeur le plus éminent, est une pratique courante et très bénéfique dans l'ensemble des disciplines ; en sens inverse, grâce à des conventions passées dans le cadre de leur autonomie par les universités françaises, des professeurs de Français sont invités à l'étranger pour des périodes qui sont variables, en moyenne un semestre. Nous avons, quant à nous, de nombreuses conventions — une vingtaine — avec des universités anglaises, allemandes, italiennes, espagnoles, américaines, qui régissent ce type de relations.

C'est la même chose pour les étudiants. Un exemple très connu est celui des stages des étudiants de langue vivante ; c'est une institution bien rodée.

Il subsiste, certes, des difficultés, des problèmes de rémunération, de remplacement, de supplément et, pour les étudiants, de problèmes d'équivalence, mais tout cela doit pouvoir se régler assez simplement afin de ne pas perdre de vue de réaliser pleinement l'objectif qui est de multiplier les échanges à tous les niveaux.

Et cela, j'y insiste, doit contribuer à relever de la liberté contractuelle de l'université sans directive de super-organisme d'Etat ; certaines organisations comme l'AUPELF ou la Conférence des Présidents et Recteurs européens y suffisent, me semble-t-il, amplement.

Qu'apporte une telle ouverture internationale aux universitaires ? Elle apporte quelque chose de vital ; elle permet de cesser le protectionnisme local, afin que les professeurs français soient évalués, le plus souvent possible, en comparaison avec les non-français, afin qu'ils mettent à l'épreuve, dans des échanges constants, leurs méthodes et leurs résultats, afin que joue la concurrence, au sens le plus large, conditions du développement et de l'amélioration, condition de ce que vous appelez tout à l'heure, Monsieur le Président, "la cross-fertilization".

Je pourrais vous donner de nombreux exemples qui montrent ce que nous pouvons recevoir, nous universitaires, de l'étranger et des universités étrangères, même dans le domaine de la langue et de la littérature françaises. Je sais que je ne serai pas contredit si je dis qu'il y a d'excellents spécialistes de Pascal au Japon, d'excellents spécialistes de Voltaire à Oxford ; c'est évident aussi dans des domaines comme l'histoire de notre pays. Je pense que l'histoire de la révolution française, l'histoire de la résistance, celle de la guerre d'Algérie peuvent être abordées par quelqu'un qui échappe à nos passions gauloises. Pour l'histoire de la chrétienté médiévale, il me semble qu'elle ne peut se traiter qu'à l'échelle européenne et ainsi de suite.

Voilà pour ce que l'université française peut attendre de l'université étrangère. Je voudrais maintenant me placer sur un plan extra-universitaire, c'est-à-dire celui de la coopération avec l'entreprise, la coopération entre université et entreprise. Là aussi l'impératif international me paraît réellement proposé aux universitaires. Rappelons des choses simples, peut-être pas assez largement perçues, et faisons un rapide bilan de ce qu'une université de Sciences humaines peut apporter aux entreprises dans leur démarche internationale. Je vais donner l'exemple de ma propre université et je le ferai avec modestie : il va de soi que d'autres universités pourraient présenter des expériences semblables et parallèles. Et je soulignerai ce que réciproquement, l'entreprise peut apporter à l'université sur le plan international.

Il me semble que la diversité, la richesse des ressources universitaires sont non seulement mal connues, mais sont aussi insuffisamment exploités, et j'étais rêveur en entendant le chiffre que le Président Lecerf proposait tout à l'heure à propos de l'assistance technique : 600 000 personnes qui pourraient être appelées à dispenser cette assistance. Pour nous, nous offrons toute une palette d'enseignements qui pourraient être utiles à ces personnes.

Je voudrais insister plus particulièrement sur ce qui est langue, culture et civilisation des pays étrangers. Langue et culture forment, à nos yeux, un tout indissociable ; l'étude de la culture seule ne pourrait être que l'objet de conférences théoriques ; il faut féconder la langue par la culture et réciproquement.

Prenons le domaine de l'Islam dont il vient d'être question. L'ensemble des cours proposés par une université comme Paris IV concerne la langue arabe, la géographie du monde musulman, en particulier du Moyen-Orient arabophone, de la Turquie, de l'Iran, de l'Afrique du Nord, pour laquelle nous avons un enseignement spécial ; l'histoire, en particulier l'histoire contemporaine. Le programme précise qu'en matière de civilisation, la formation consistera à rappeler les origines de l'Islam, à évoquer les grandes périodes de l'histoire du monde arabe jusqu'en 1800, à définir les principaux aspects de la loi islamique pour aborder ensuite les problèmes propres à la période contemporaine : conflits entre modernisme réformisme et traditionnalisme sur les plans religieux et social ; montée des nationalismes ; apparition du socialisme arabe ; organisation politique et économique des Etats faisant partis du monde arabe.

Prenons un autre exemple : celui du monde ibérique et latino-américain. Nous proposons, bien sûr, l'étude de l'Espagnol, du Portugais du Brésil qui est légèrement différent, voire du Catalan. L'histoire des idées met en valeur les liens avec l'école positiviste française. Les géographes insistent sur les expériences de l'aménagement de l'espace et de l'urbanisme et un certain nombre d'entre eux vont régulièrement en Amérique du Sud. Enfin, je voudrais signaler l'existence d'un Institut, le Centre des études ibériques et latino-américaines appliquées, le CEIIA, un peu l'équivalent de ce que beaucoup d'entre vous connaissent sous le nom de CELSA, qui s'est fixé pour objet de préparer les étudiants à des carrières administratives, économiques et sociales liées au développement des relations avec les pays d'Amérique latine. Il travaille en liaison avec le Centre français du commerce extérieur.

Je pourrais aussi vous présenter le Groupe des études germaniques qui englobe, non seulement les pays germanophones, mais aussi les pays scandinaves et néerlandais ;

également, et j'y insisterai, le groupe des pays de l'Est avec toutes les langues et cultures slaves, ainsi que le Roumain, qui sont enseignés dans cette université par douze professeurs et de nombreux maîtres-assistants. Nous sommes à la disposition des chefs d'entreprise pour les aider à pénétrer dans ces domaines si fermés.

Je voudrais dire un mot de la filière des langues étrangères appliquées qui a été mise au point ces dernières années. Les langues étrangères appliquées comportent l'étude à niveau égal (et c'est leur originalité) de deux langues vivantes et, pour ces deux langues vivantes, l'accent est mis naturellement sur le maniement écrit et oral de l'instrument de communication mais aussi sur la connaissance du pays. S'y ajoutent des enseignements d'économie, de comptabilité, de droit. La filière la plus suivie, et je dirai, la plus payante est celle de l'allemand-anglais ; vient ensuite la filière anglais-espagnol, mais il y a aussi la filière anglais-russe. Ces filières donnent une bonne formation pour les entreprises exportatrices, surtout à destination du marché commun.

Quelques grands thèmes culturels sont étudiés de façon, me semble-t-il originale dans le cadre de ce que nous appelons l'Université inter-âges, c'est-à-dire l'université populaire qui touche un public différent de nos étudiants. Et je songeais à ces jeunes retraités évoqués tout à l'heure qui sont parfois si disponibles. En particulier, une série de cours faits par des amis polytechniciens traite des cultures et langues lointaines : l'Indonésie, la Birmanie, la Malaisie, des cultures afro-américaines ; des cultures des Indiens d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud, et, bien sûr, du domaine de l'Extrême-Orient qui est si bien étudié à l'Université de Paris VII, où deux grandes UER se consacrent à la Chine et au Japon.

C'est un des aspects de notre système de formation continue qui se développe rapidement depuis deux ans. Il comporte des séminaires d'intégration pour les Français qui se destinent à partir pour l'étranger ou à être en relations d'affaires avec l'étranger. Voici un exemple extrait du programme de formation continue dit de langue et civilisation des pays anglophones :

“En matière de civilisation la formation est pluridisciplinaire ; elle consiste en une présentation des pays anglophones, panorama géographique, institutions, structures sociales, vie politique, relations du travail, évolution récente de l'économie, structure culturelle du pays”.

Inversement pour les étrangers qui viennent en France nous proposons, dans le cadre de la formation continue, une initiation au français et aux réalités françaises grâce à l'unité de valeur de langue et expression françaises. Des séminaires de culture d'un autre type peuvent être organisés à la demande, tels que : “société américaine moderne”, “civilisation francophone”, “civilisation russe”, et pourquoi pas “Rome et la Méditerranée”, en remontant à notre mère à tous.

Réciproquement, qu'apporte sur le plan international l'entreprise à l'université ? Je dirai : un exemple et un stimulant.

Il paraît que le terme de “multinationale” a des connotations défavorables ; je le trouve, pour ma part, très bien choisi ; les universités devraient être, non seulement multidisciplinaires, mais aussi, à l'image des grandes universités du Moyen-âge qui ne connaissent pas de frontières, et à l'image de certaines entreprises implantées dans le

monde entier, multinationales. Elles ont tout intérêt à faire appel aux informations et aux aides des universités du monde entier, et aussi à des entreprises implantées hors de France. Celles-ci, en posant aux universitaires des questions à propos des pays où ils travaillent, en leur suggérant ou leur commandant des études en rapport avec leur propre développement industriel ou commercial, peuvent vivifier la recherche universitaire — c'est une évidence bien connue — et contraignent notre institution à un dépassement d'elle-même.

Ce qui me paraît souhaitable, c'est une politique de contrats à l'échelle mondiale et non plus hexagonale entre nos deux types d'organisation ; c'est un échange de nos expériences internationales que nous intégrerions dans nos analyses respectives. Si vos ingénieurs, vos vendeurs, vos contremaîtres, vont sur les chemins de la terre et de la mer, je vous demande instamment de nous associer à votre aventure. Vous avez employé tout à l'heure ce mot d'aventure ; le goût du risque existe, croyez-le, dans l'université ; il y a en elle des réserves de bonne volonté et même d'enthousiasme qui pourront trouver à s'employer dans ce grand projet commun de mondialisation. Nos archéologues, nos sociologues, nos linguistes, nos géologues ou nos botanistes ont, à l'égal des hommes d'entreprises, le goût du grand large et au fond d'eux-mêmes une âme de pionnier.

Vous faisiez allusion à un récent sondage qui vient d'être communiqué à ce colloque, et qui montre que nos étudiants sont prêts, à 80 %, à exercer, pour une période variable, leur activité à l'étranger ; c'est bon signe, comme c'est bon signe aussi que, dans la rubrique "relations internationales" du Bulletin de mars du CNRS, cette grande entreprise publique lance un appel de candidature pour un laboratoire européen à l'étranger, comme c'est bon signe, que dans la Revue de gestion des enseignements supérieurs publiée par l'OCDE, l'accent soit mis de plus en plus sur la coopération internationale. Les sujets de contentement ne sont pas tellement nombreux de nos jours que nous devions passer à côté d'une chance unique de progresser et, je l'espère, de réussir ensemble.

Permettez au littéraire impénitent que je suis de citer pour finir le début d'un des plus anciens poèmes du monde, l'Odyssée :

*"Chante moi, Muse, l'homme aux multiples astuces, qui longtemps roula sa bosse après la prise de Troie. Il vit bien des villes et il connut les mœurs de bien des hommes".* C'est l'invitation au voyage, à la découverte féconde des autres, que nous adressa Ulysse à l'aube de notre civilisation.



---

## *Les échanges scientifiques et techniques*

par **Bernard BAUDELET,**

Professeur à L'Institut National Polytechnique de Grenoble

---

Nous allons donc aborder cette session sous l'aspect scientifique, et aussi technique. Je vais faire un court exposé, puis M. Lavalie, Président-Directeur général de la Société Clo-Electronic, présentera l'aspect industriel, plus particulièrement sous l'angle des PMI, et l'ouverture internationale. Nous passerons ensuite à une discussion que nous souhaitons animée et constructive.

En préambule, je vous dirai que je suis un scientifique ; j'enseigne dans une école d'ingénierie ; je suis mécanicien-physicien ; je travaille beaucoup avec l'industrie, et de longue date, sur des problèmes de transfert, dans le domaine de la mise en forme des matériaux. Je vais centrer mon exposé sur l'aspect recherche et sur la dimension internationale de la recherche universitaire.

Je ne méconnais pas les nombreuses charges qui pèsent sur les épaules des universitaires : formation directe, formation permanente, discussion avec les étudiants, conseils à l'industrie, transferts technologiques, gestion, administration du système universitaire ; cependant je limiterai mon propos à l'aspect recherche universitaire qui confère la dimension "enseignement supérieur" à ceux qui s'y consacrent. Nous y passons une part importante de notre temps, environ 40 à 50% ceci pouvant évoluer au cours d'une carrière.

Lorsque nous parlons de recherche universitaire, soyons très précis : la noblesse de cette recherche, c'est l'innovation et pas forcément l'abstraction. En effet, nous pouvons être très impressionnés parfois par des travaux théoriques fort complexes, aux équations très longues qui, lorsqu'on dépouille un peu le problème, ne sont, dans certains cas, que des recherches répétitives sans imagination. En revanche, nous n'avons pas assez fait d'efforts pour rendre noble une recherche qui conduirait à un nouveau produit, un nouveau procédé, (une machine-outil). Je rêve de thèses où l'on apporterait sur la tribune un tel appareil !

Les bons chercheurs sont ceux qui trouvent, évidemment, les autres ne font que chercher. Découvrir une nouvelle voie pour progresser dans la connaissance scientifique et technique, ou, plus modestement, gravir quelques marches ; en fait, ces deux approches sont solidaires ; les uns ont besoin des autres. Lorsqu'on regarde un peu l'histoire des sciences, il est tout à fait clair que la connaissance progresse par une succession de pas rapides, de piétinement, et de pas rapides à nouveau, les universitaires le savent bien. Je pense que l'innovation industrielle procède de même. L'innovation rapproche le chercheur de l'industriel qui est, lui aussi, à la recherche constante d'un nouveau produit, ou d'un procédé à meilleur rapport qualité-prix.

Un laboratoire de recherche est une PME qui, dans un secteur de pointe, a acquis une position internationale : le laboratoire est un lieu de "forte valeur intellectuelle ajoutée" : les chercheurs reçoivent les connaissances du monde entier par un certain nombre de voies que nous précisons après, et ils essaient d'accroître la connaissance, de la faire progresser en apportant leur matière grise.

Afin d'augmenter cette valeur intellectuelle, cette recherche doit se situer au niveau international, et, comme pour l'entrepreneur industriel, cette compétition internationale dynamise ceux qui sont et demeurent dans le peloton de tête. Il est, en effet, exaltant de participer, au-delà des idéologies, à une telle aventure, et c'est ce qui réunit tous les universitaires qui, dans leurs "créniaux de recherche" essaient d'être branchés sur les sphères de connaissance du monde entier.

Pour participer à cette vie scientifique internationale nous avons des voies. — Je demande aux universitaires de me pardonner, je voudrais simplement les préciser pour mes amis industriels qui pourraient les ignorer — Il faut lire les revues internationales, être branché sur toutes les communications. Il faut être attentif aux compte-rendus des congrès internationaux, et également, aux brevets mis en aval du secteur dans lequel on travaille. Il faut connaître, mais aussi publier, être présent au niveau international.

Précisons tout de suite que "revue internationale" ne signifie pas seulement revue étrangère : il s'agit aussi de revues françaises à dimension internationale.

Une des questions qui se posent est de savoir si on doit systématiquement éditer en français pour faire connaître la science française. Notre pays ne peut pas restreindre sa vie scientifique à l'hexagone ; nous devons être des chercheurs multinationaux pour être de bons chercheurs français. Je fais notamment partie d'un groupe de travail international dans le domaine de l'emboutissage. Tous les ans nous faisons le bilan de notre action. Un échange constructif est possible car les uns et les autres, industriels et universitaires, Japonais ou Américains, nous savons que nous progressons grâce aux autres ; la notion de secret, qui demeure cependant, est un peu estompée par cette progression collective à l'échelle du monde industrialisé.

Une autre voie est l'échange de chercheurs confirmés ou non. Il faut envoyer les meilleurs ; cela a été vrai pour les industriels, c'est également vrai pour les universitaires, si l'on veut que ceux-ci se réalisent dans le système français avec une forte valeur ajoutée après un séjour à l'étranger. Cette exigence internationale contribue à maintenir la France parmi les pays développés. Il me paraît important que nous ayons, en France, des "témoins de la connaissance", témoins d'un domaine de connaissances. Nous n'avons pas l'orgueil de croire que chacun d'entre nous couvre un large spectre, mais nous pensons qu'il est important pour notre pays de posséder des témoins de connaissance qui sont branchés sur le savoir mondial, et le savoir-faire pour certains. Le moment venu, ceux-ci peuvent participer à des développements industriels dans notre pays. Il est important que ces témoins de connaissance vivent des échanges interactifs avec les secteurs industriels ; il faut échanger les idées mais aussi les hommes.

Nous souhaitons beaucoup, dans le monde universitaire, que des membres de l'industrie participent à nos Conseils. Nous souhaitons également que vous envoyiez les meilleurs pour que nous soyons sûrs que leurs avis sont importants.

Nous avons aussi une vocation à la formation de nos élèves, soit des étudiants, soit des salariés en formation continue. Il est tout à fait clair que le niveau des recherches a des retombées importantes sur la pédagogie, et sur le contenu des connaissances dispensées. Un professeur doit dispenser des connaissances scientifiques et techniques fondées sur les développements les plus récents. Il doit aussi donner aux étudiants la certitude qu'ils pourront à leur tour jouer un rôle novateur. La pédagogie doit ouvrir et non bloquer !

Il est également important d'ouvrir nos élèves à la dimension internationale. Cependant, je ne suis pas persuadé que les étudiants soient conscients de la valeur ajoutée que représente une partie de carrière internationale. Faites le savoir, c'est important.

Il a été dit qu'il fallait que nos élèves connaissent le maghrébin, le yougoslave et autres langues. A mon sentiment, il faut éviter de faire un saupoudrage de connaissances trop étendu. Je souhaite beaucoup plus que nous entraînions nos élèves à conquérir un "Annapurna" ou un "Everest" de manière à les convaincre qu'ils sont capables, à leur tour, de vaincre d'autres difficultés, et pourquoi pas, le moment venu, d'apprendre le yougoslave.

Voilà, en quelques mots, ce que je voulais dire ; j'espère avoir suscité beaucoup de questions, et très certainement, des contradictions, ce qui fera l'objet de nos discussions ultérieures.

---

## *Les échanges scientifiques et techniques*

par **Jean LAVIALLE,**

Président-Directeur Général de la Société Clo-Electronic

---

Je précise tout d'abord que je représente plus spécialement les petites et moyennes entreprises, dans ce débat.

Ces dernières années, on a donc vu une augmentation très importante de l'ouverture des entreprises sur l'environnement extérieur. Elles ont multiplié les contacts pour faire évoluer leurs marchés sur le plan régional et international. L'évolution rapide des technologies et techniques les oblige à avoir des contacts plus profonds avec d'autres agents économiques, tel que en particulier, tout le système éducatif et universitaire.

Les grandes entreprises ont des laboratoires de recherche importants, mais cela ne les empêche pas de faire appel à des chercheurs ou des universitaires connus par leurs travaux et leurs communications.

Cette possibilité de coopération ne doit pas être réservée aux seules grandes entreprises. Il faut inciter les PME à ne pas rester isolées, les inciter à établir des contacts avec les universitaires et étudiants.

Souvent, les PME, manquent de certains moyens qu'elles pourraient trouver dans les universités, elles n'ont pas notamment de moyens intellectuels pour employer un spécialiste à plein temps ; peut-être des solutions peuvent-elles être trouvées en liaison avec l'université.

Il est à noter que dans les pays étrangers, par exemple aux Etats-Unis, pour des raisons fiscales, les entreprises ont très tôt subventionné les universités et les centres de recherches et qu'au Japon les progrès récents de la robotique sont en partie dus à une excellente liaison entre les chercheurs universitaires et les industriels.

Que peut attendre une entreprise des échanges entre elle-même et des universitaires et chercheurs ?

Les modes de contacts peuvent être divers :

- Les écrits, communications, publications de diverses sources auxquelles M. Baudalet faisait référence, procurent à l'entreprise une vue plus mondiale sur l'évolution des recherches, des techniques, des technologies que ne peuvent pas avoir les petites entreprises. Ils donnent des informations sur les nouvelles technologies, les nouveaux produits, les nouveaux marchés, l'évolution dans la gestion des entreprises et leur direction, sur l'évolution plus ou moins rapide de la recherche fondamentale vers la recherche appliquée qui remet en cause certains produits ou marchés, ou ouvre d'autres marchés.

- Les contacts entre universitaires et entreprises se créent aussi à l'occasion de journées d'études, de colloques, de carrefours. Ils peuvent porter sur des sujets généraux (réflexions d'ensemble sur l'évolution technique, sociologique de l'entreprise, sur sa structure) mais aussi sur des sujets plus particuliers et précis qu'ils soient techniques ou d'organisation.
- L'exploitation à des fins industrielles des thèses, mémoires de fin d'études. Les industriels peuvent aussi proposer des mémoires aux étudiants de manière à pouvoir ensuite les intégrer dans leurs propres fabrications.
- Les stages en entreprises de jeunes étudiants selon les modalités très diverses ; il peut s'agir de stages de deux mois ou étalés sur toute l'année et les objets de ces stages peuvent être très diversifiés : scientifique, technique, technologique, commercial, informatique, d'organisation de gestion.
- Des voyages d'études que réalisent certaines universités, des écoles de commerce, permettent d'avoir une vue sur un marché pour un pays déterminé et permettent à des industriels d'approfondir la connaissance d'un pays ou des marchés de ce pays.
- Les juniors entreprises : elles sont au nombre de quatre-vingt ; elles sont spécialisées en fonction de l'enseignement reçu. Dernièrement, un produit de "l'Air Liquide" a été lancé par le biais d'une de ces junior-entreprises.
- Les formations complémentaires dispensées par les universités et écoles. Elles entrent dans le cadre du budget formation que les entreprises peuvent utiliser pour faire suivre à leurs salariés des stages, cours, séminaires de formation.
- L'utilisation de la taxe d'apprentissage à destination d'écoles ou universités, on peut déléguer à des écoles ou des I.U.T. une partie de cette taxe en pouvant utiliser les compétences de ces écoles.

#### Que peut apporter l'entreprise à l'université ?

L'entreprise est en liaison directe avec les réalités économiques. Elle est aussi le réceptacle des étudiants qui ont été formés à l'université. Il faut donc que l'entreprise apporte à l'université ses désirs de manière à orienter les formations.

Ce matin on a parlé de cas précis sur le plan industriel s'agissant de la formation à la qualité qui est en fait plus qu'une formation. Il ne s'agit pas de mettre un cours supplémentaire mais c'est plus un état d'esprit qui doit passer même dans les écoles primaires de manière que l'on retrouve ensuite cet état d'esprit dans les entreprises. S'agissant aussi de la formation aux langues dont on a aussi parlé..

En fait, ce que souhaitent les entreprises c'est avoir des étudiants formés aux langues et non pas des linguistes qui ne sont pas formés aux désirs de l'entreprise. Donc il faut, dans certains cas, que l'entreprise puisse apporter à l'université des modifications parfois sensibles sur des formations nouvelles.

Les impératifs actuels accrus de la concurrence conduisent à une mobilisation, à une efficacité croissante de toutes les forces vives de notre pays. L'entreprise doit s'ouvrir sur l'extérieur, sur des marchés nouveaux nationaux et internationaux.

Egalement, les coopérations doivent être recherchées entre autres avec l'université tant sur les plans techniques que commerciaux ou de gestion.

Les PME doivent de plus en plus participer à ces actions ; elles ont beaucoup à y gagner.

Je suis un peu surpris de voir que dans cette assemblée il y a relativement peu de PME représentées.

Je pense que les PME doivent pouvoir bénéficier de beaucoup de choses de l'université ; si j'avais un vœu à faire, ce serait que les Unions nationales patronales, que les divers syndicats essaient de sensibiliser les PME sur cette action de manière que nous soyons plus nombreux à prendre contact avec les universités pour développer les idées et produits nouveaux.

Il faut, dans l'avenir, multiplier les passerelles ; cela contribuerait à l'évolution générale du pays.

---

## *La compétition internationale*

par **Richard PIANI,**

Directeur des Affaires Commerciales de la Société Rhône-Poulenc

---

Il faut tout d'abord situer le problème de la compétition internationale industrielle au niveau d'une entreprise, et les conséquences qu'elle en tire à l'égard de la formation des personnes qui y concourent.

Je chercherai à être factuel car je pense que c'est une bonne façon d'aborder la discussion et je me limiterai au cas de Rhône-Poulenc et à mon expérience vécue.

Quelques mots sur Rhône-Poulenc :

Rhône-Poulenc est une entreprise qui fabrique des produits chimiques et dont le chiffre d'affaires consolidé est de l'ordre de 45 milliards de francs. Ce chiffre d'affaires se décompose ainsi :

- 40% du CA représentent des produits fabriqués hors de France et vendus hors de France ;
- 60% du CA correspondent à des produits fabriqués en France et vendus par moitié en France et le solde hors de France.

Rhône-Poulenc a donc une activité exportatrice directe de l'ordre de 30% du CA consolidé (45 milliards de F).

Il s'y ajoute des ventes pour compte de tiers et de sociétés non consolidées ; au total, Rhône-Poulenc gère une activité partant de France d'environ 16 milliards de Francs.

Les ventes se font, pour l'essentiel, au travers d'un dispositif de commercialisation internationale qui appartient à Rhône-Poulenc et qui comprend 55 sociétés commerciales gérant nos intérêts dans 55 pays différents.

Mon exposé se limitera aux besoins de formation de son encadrement tels qu'ils sont ressentis par une entreprise sur le plan commercial.

On retrouve la nécessité de productivité et d'une compétitivité suffisante au niveau des fabrications ; à partir de cela, la totalité des attentes d'une entreprise peuvent être couvertes face aux structures qui lui fournissent le personnel dont elle a besoin.

Je me limiterai donc simplement à la part concernant directement l'activité exportatrice et sa position dans un milieu de compétition internationale.

La réalité de cette compétition internationale se retrouve dans toutes les grandes entreprises et la partie des moyennes entreprises présentes sur le marché international.

Ce marché international ne représente aujourd'hui qu'un tiers environ de la production industrielle française, c'est-à-dire le double de ce que cela représentait il y a une génération

C'est une mutation en profondeur importante. Aujourd'hui, la présence de la France se fait très largement, dans de nombreux secteurs, autant ou plus hors de France qu'en France, d'où les implications que l'on imagine pour les personnes qui en ont la charge.

Deuxième dimension, après l'importance : *la complexité*.

Cette complexité a augmenté au fur et à mesure que les divers marchés se différenciaient entre eux et se développaient de façon disparate. Certains d'entre eux voyaient croître des problèmes politiques ou financiers au point que sur les 55 pays dans lesquels Rhône-Poulenc est aujourd'hui directement présent, une bonne dizaine de cas de figure différents apparaissent en matière de comportement compétitif.

Importance, complexité : J'ajouterai : *accélération*.

Les choses changent de plus en plus vite. Les moyens d'information sont de plus en plus disséminés. La vitesse de transmission est de plus en plus grande.

Je citerai à titre d'exemple le fonctionnement d'une société de trading japonaise. Dans le monde entier, à 6 heures du soir, le travail s'arrête et chaque agent japonais rédige les 10, 15 ou 20 télex de la journée correspondant aux informations qu'il a reçues ou visites qu'il a rendues. Tout ceci part, au travers d'un système international de transmission appartenant à la trading en question et transite par un ordinateur central qui trie l'information selon les produits, les marchés, les concurrents, les décisions à prendre et la répercute, au travers du monde, aux personnes concernées, qui doivent prendre les décisions pertinentes correspondantes : cela se fait, dans des fuseaux horaires différents, dans les trois-quarts d'heure qui suivent.

Ce phénomène d'accélération de transformation de l'information signifie en pratique qu'il faut prendre vite les bonnes décisions.

Cette réalité de la compétition internationale, c'est l'importance relative pour la France, la complexité croissante, la nécessité d'agir de plus en plus vite.

Face à cela, qui est un aspect vital à l'échelon macro-économique mais aussi de la survie de l'entreprise, quels sont les facteurs-clés de réussite ?

J'en ai énuméré un certain nombre dans la courte note qui vous a été remise ; je voudrais insister sur 2 ou 3 d'entre eux :

### *La capacité d'innover :*

Il faut tout d'abord, face à une situation non rencontrées à ce jour, intégrer suffisamment bien les éléments complexes et inattendus rencontrés pour que la décision soit sinon la meilleure possible, tout au moins la moins mauvaise. Ceci est très largement vrai sur le plan des décisions commerciales quotidiennes, sur le plan des mesures d'organisation à prendre pour à la fois gérer et résoudre cet aspect complexe des choses.

Ensuite, cette compétition internationale est en fait une sorte de partie d'échecs qui se joue (une partie de "go" serait une meilleure image) à l'échelon international. Il s'agit, en utilisant les paramètres économiques dont on dispose, les prix de vente que l'on



peut faire, les quantités, les moyens de transport, les délais de livraison, de chercher un certain optimum face à des concurrents qui cherchent la même chose, tout ceci au travers de stratégies que l'on comprend, que l'on imagine, que l'on reconstitue d'ailleurs souvent au titre des uns et des autres. Il faut la capacité de jouer cette partie d'échecs planétaire ; c'est une capacité de gérer le complexe.

Comme vous le voyez, les problèmes d'attitude, de qualité relationnelle sont plus importants que les stocks d'informations personnelles dont disposent les individus ; il faut trouver l'équilibre optimal entre le savoir et le savoir-faire.

J'aborde le 3<sup>e</sup> point : *les attentes d'une entreprise engagée dans le commerce international, vis-à-vis du système éducatif.*

J'ai indiqué dans ma note un résumé du genre de postes concernés par des activités au niveau d'un groupe comme Rhône-Poulenc. Il y en a environ un millier, dont environ le tiers est actuellement rempli par des personnes ayant un diplôme de grande école ou un diplôme universitaire de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle, et les deux tiers sont remplis par des employés ou des cadres n'ayant pas cette formation.

La tendance va progressivement vers un renforcement de la première catégorie.

Ces postes se divisent schématiquement en deux familles : les postes situés en France et ceux situés à l'étranger. La proportion actuelle est environ de 3 postes en France pour un poste hors de France. Il y a un peu plus de 200 expatriés.

En ce qui concerne notre politique en matière d'expatriés, nous ne souhaitons pas que les Français fassent une carrière hors de France, sauf exception, mais préférons que les cadres de bonne valeur, entre 30 et 40 ans, aient une expérience à l'étranger. Cette expérience est limitée à un minimum de 4 ans et un maximum de 6 ans. Nous pouvons être conduits à prendre quelques libertés avec ces principes, mais cherchons à les appliquer dans la plupart des cas. Une 2<sup>e</sup> expatriation a lieu, mais plus tard, aux environs de 50 ans.

Dans le contexte de la compétition internationale évoquée ci-dessus et de la partie d'échecs qui se joue, quelles sont les attentes formulées à l'égard d'un système éducatif, au sens large du terme, comprenant une formation initiale et une formation permanente ?

*Au niveau de la formation initiale*, je ferai 2 grandes catégories qui se recouvrent :

1 - L'attente au titre de la formation secondaire professionnelle et 1<sup>er</sup> cycle :

C'est une pratique suffisante du concret chez les gens que nous embauchons, pratique pouvant s'exercer dans plusieurs domaines : l'informatique (qui est en train de devenir un aspect indispensable), la comptabilité, qui devrait l'être, une certaine façon, une certaine compétence à manier le réel.

Je pense personnellement (bien que cela soit peut-être un peu hors du sujet) que tout Français devrait apprendre à réparer sa voiture à l'école.

C'est un peu cet état d'esprit que nous aimons chez les jeunes que nous embauchons ; la facilité à travailler dans le concret, un certain goût quasi artisanal du travail concret bien fait : c'est une première attente.

2 - 2<sup>e</sup> attente : la capacité à s'exprimer et à écrire correctement de façon structurée et non pas structurelle, qualité que l'on trouve plus difficilement qu'autrefois chez les jeunes, et ceci quel qu'en soit le niveau.

Un minimum d'informations économiques, notamment la structure du bilan devraient faire partie du patrimoine culturel de tout français.

Enfin, une connaissance opérationnelle de deux langues. Il y aurait encore beaucoup à dire sur l'enseignement des langues. On constate heureusement que nos enfants parlent beaucoup mieux l'anglais que la plupart des gens de notre génération.

Ce sont là les attentes au niveau de l'enseignement de base et vous voyez qu'elles sont très concrètes.

*Au niveau de l'enseignement supérieur, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, les exigences que nous formulons sont :*

— *une capacité d'écoute et de communication :*

Dans cette complexité évoquée précédemment, il ne s'agit pas d'énoncer des idées ; il s'agit de comprendre le pourquoi et le comment du raisonnement des autres et de nous adapter.

— *une autonomie suffisantes :*

C'est-à-dire une capacité d'agir sans être entouré, encadré dans un système. Ceci est un trait de caractère.

— *une prédisposition à organiser le complexe :*

Je pense que ceci s'apprend, ainsi qu'un certain nombre de connaissances techniques : droit des sociétés, financement international, géographie économique, etc...

J'ai placé ces dernières exigences à la fin car ce sont finalement les moins importantes.

Toutefois, aussi bien au niveau du secondaire professionnel que des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, et bien que je n'aie pas parlé de culture au sens propre du terme, c'est peut-être cela l'essentiel. Le fait de disposer d'une culture, l'expérience l'a toujours montré, permet de résoudre plus facilement le complexe et, implicitement, d'assurer ces facultés d'écoute et de communication.

Voilà la formation reçue au niveau de l'impétrant dans l'entreprise. On peut également évoquer la formation permanente, qui est la suite nécessaire au sein de l'entreprise de cette activité de base dans ce monde qui change très vite. Il est bon d'avoir des perfectionnements professionnels réguliers.

Actuellement, les quelques carrières de cadres à un niveau suffisant se déroulent rarement sans qu'il y ait 4 ou 5 formations extérieures en cours de carrières et des changements de situation.

Cependant, ceci est encore insuffisamment structuré, insuffisamment intégré dans une réflexion d'ensemble en matière de formation, mais c'est le contrepoint indispensable de la formation initiale.

Une communication entre entreprises et universités en matière de formation permanente serait sûrement à renforcer.

En conclusion, je pense que dans ce monde difficile de la compétition internationale, nous avons besoin de garçons et de filles solides avec des attitudes et des moyens à long terme, ainsi que quelques compétences de départ précises, concrètes, et qu'au travers de cela le contact avec le réel est finalement aussi le moyen essentiel d'une formation permanente.

---

## *La compétition internationale*

par **Henri TEZENAS du MONTCEL**

Président de l'Université de Paris IX Dauphine

---

En vous situant, selon votre propre expression "au ras des paquerettes", vous avez rendu ma tâche particulièrement difficile. En effet, pour l'Université, répondre aux demandes concrètes est un défi à priori difficile à affronter. Je vais néanmoins tenter d'y répondre en me situant d'un point de vue opérationnel, c'est-à-dire en posant la question : quels concours l'Université peut-elle apporter à la compétitivité du système économique dans le jeu international ?

L'idée est celle-ci : en tant qu'organe de production d'un service de formation et de création, qu'est-ce que les universités peuvent apporter pour contribuer à la compétitivité internationale des ressources humaines qu'elles forment.

Il me semble que cette activité de production a trois points d'application principaux : les étudiants français, les étudiants étrangers et le mode d'organisation et de fonctionnement des universités. Si vous le permettez je vais brièvement évoquer ces trois points.

S'agissant d'abord des étudiants français, la contribution de l'Université devrait porter sur deux aspects essentiels :

- le premier consiste à mettre les étudiants "dans le coup" de la mondialisation du jeu économique,
- le deuxième est de les préparer à la mobilité spatiale et professionnelle.

Sensibiliser les étudiants à la mondialisation de l'économie et aux exigences de la compétitivité internationale est une nécessité.

Aucun étudiant ne devrait sortir du système éducatif et des universités sans savoir avec précision que son avenir est conditionné par des événements qui dépassent l'hexagone. Cet objectif est, je crois, facile à atteindre car les étudiants sont multinationaux dans leur mode de vie comme consommateurs et comme voyageurs, ce que nous n'étions pas il y a vingt ans. La préparation psychologique des jeunes au fait de la mondialisation et donc aux exigences d'un système de compétition est acquise. Des progrès sur le plan des connaissances peuvent être néanmoins réalisés notamment à propos de la maîtrise des langues étrangères encore que là aussi des améliorations sont manifestes.

Les nouvelles générations sont plus à l'aise que les précédentes, mais si l'on compare avec le niveau de connaissance des langues des étudiants européens, on ne peut pas dire que la situation française soit particulièrement brillante.

Les convaincre de la mondialisation c'est également leur faire acquérir un certain nombre de notions générales sur ce qui conditionne la vie économique internationale, leur faire connaître ces événements.

A ce propos, il y a un débat observable dans toutes les institutions de formation. Il consiste à savoir si la dimension internationale doit être traitée en tant que telle, c'est-à-dire grâce à la mise en place de programmes spécifiques ou si elle doit apparaître dans toutes les rubriques de la formation puisque tous les sujets ont désormais un aspect international.

Disons brièvement que cette question est en pleine mutation à l'heure actuelle. En gros, on avait dans les quinze dernières années mis plutôt l'accent sur des axes internationaux spécifiques et on est en train désormais d'évoluer vers l'introduction de l'international dans chacune des rubriques de formation. Il y a là un problème de stratégie de formation qui n'est pas simple.

Deuxième point pour les étudiants français : les préparer à la mobilité.

Tout le monde vous dira que dans la vie professionnelle, dans la vie de l'entreprise est mobile celui qui a été mobile.

Il me paraît absolument évident que si nous voulons que les futurs cadres, c'est-à-dire les étudiants actuels, soient mobiles géographiquement et professionnellement, il faut qu'en tant qu'étudiants ils soient effectivement mobiles dans la phase d'acquisition de leur bagage.

S'agissant de la mobilité géographique, l'Université française constitue de ce point de vue un cas absolument aberrant. Elle est caractérisée par une absurdité originale qui est que l'étudiant français est fixé dans son territoire d'origine, dans son "douar", qu'il a les plus grandes difficultés à quitter sauf lorsqu'il accède au système des grandes écoles ; les universités par contre sont menacées d'un retour à la sectorisation, c'est-à-dire à l'obligation pour elles d'accueillir l'étudiant du ressort de l'académie et pour ce dernier de ne pouvoir s'inscrire que dans les universités de son académie d'origine.

C'est une originalité curieuse puisqu'aucun pays développé n'a de système universitaire aussi rigide sur le plan géographique et peut-être y a-t-il là quelque chose à voir avec la qualité des universités étrangères. C'est une absurdité sociologique puisque toutes les enquêtes montrent que désormais la part des étudiants français qui n'habitent plus au domicile des parents a augmenté spectaculairement depuis dix ans. Le motif officiel de blocage des étudiants dans le ressort des parents apparaît donc dénué de fondements.

Or cette fixation géographique est non seulement une erreur culturelle mais son renforcement serait une erreur économique grave.

Quant à la mobilité géographique internationale, elle est encore plus délicate à réaliser. Il est difficile de mettre en place des cursus intégrés, c'est-à-dire des échanges avec des universités étrangères, permettant à des étudiants d'effectuer une partie de leurs études dans un autre pays que le leur. De même, il est très difficile de faire effectuer des stages à l'étranger en raison de contraintes administratives. Pour lever ces freins, il n'y a qu'un seul remède : accepter une réelle décentralisation.

S'agissant de la mobilité professionnelle, on ne peut que se réjouir de voir la professionnalisation des études devenir une priorité. Mais dans quel sens ? Que l'Université doive se soucier du destin professionnel de ses diplômés voilà qui est juste et bon. En revanche si on sous-entend par professionnalisation l'idée que l'Université a la capacité de préparer à l'exercice d'un métier déterminé et à long terme, il y a là tromperie de l'étudiant pour de nombreuses raisons évidentes : les entreprises sont incapables de définir

quantitativement et qualitativement leurs besoins à moyen terme ; ce à quoi nous devons préparer nos étudiants c'est bien plus à trouver leur stabilité dans un univers qui change qu'à des pratiques professionnelles fixées et vite obsolètes.

Le métier des universités à l'heure actuelle doit être de donner aux étudiants les compétences, connaissances et caractères qui les préparent à surmonter les exigences de la flexibilité de leur vie professionnelle future.

J'en viens maintenant aux étudiants étrangers.

En effet il me paraît évident que sur ce thème de la compétition internationale, ce qui est fait par l'Université française à l'égard des étrangers est décisif. Pourquoi ? Parce que tout étranger faisant un séjour d'étude en France est appelé à devenir un prescripteur de produits français, un démultiplicateur de la culture française et donc à avoir un rôle de promotion des produits et des concepts français à travers le monde.

A ce titre, il me semble que l'Université devrait veiller à leur assurer un traitement particulier. Or qu'est-ce que je constate ?

Je constate que, globalement la situation actuelle est la suivante : on offre aux étudiants étrangers la gratuité, un contrôle de leur admission selon des procédures administratives plus que se rapportant à leur potentiel de compétence, l'exigence d'une maîtrise préalable du français ce qui au bout du compte, donne une qualité relativement médiocre des étudiants.

Je crois que dans ce domaine l'Université française se trompe, qu'elle a adopté une mauvaise politique et qu'il faudrait largement innover pour qu'elle puisse effectivement apporter son concours à l'expansion du génie français.

Il faudrait tout d'abord abolir l'obstacle (et les expériences étrangères sont là pour montrer qu'on peut réussir des choses brillantes dans ce domaine) de la connaissance préalable du français. C'est un mécanisme de régression par lequel on s'auto-punit sur la qualité du recrutement puisqu'on le rétrécit aux minorités qui continuent à apprendre le français au cours de leurs études secondaires. Nombre d'étrangers pourraient étudier en France. Il suffirait de les accueillir et de leur apprendre sur place.

Il faudrait par ailleurs leur offrir des programmes spécifiques. C'est une illusion de croire qu'on peut faire entrer tous les candidats étrangers automatiquement dans un cycle d'études en ayant les mêmes exigences que celles que nous avons à l'égard de nos ressortissants ; autrement dit, il faut faire un marketing de l'Université française par des programmes adaptés aux étrangers afin de les familiariser progressivement et s'ils atteignent le niveau de compétence, leur délivrer ensuite les mêmes titres.

Les universités américaines sont un exemple à cet égard ; elles ont su différencier leurs labels selon le type de clientèle, ce qui leur permet d'avoir une image internationale et des relais très efficaces dans un grand nombre de pays.

Enfin, il faudrait abolir le handicap de la gratuité, pour deux raisons. D'abord parce que la gratuité signifie une subvention indifférenciée, quelle que soit la qualité du candidat. Ceci pourrait être très avantageusement remplacé par des bourses liées aux capacités de réussites. Ensuite la gratuité signifie qu'en comparaison avec nos compétiteurs étrangers, ce sont les étudiants les plus médiocres qui sont attirés par le système français, les autres préférant payer pour avoir une formation estimée par eux meilleure de ce seul fait.

J'en viens pour conclure à l'organisation de l'Université elle-même.

Le système universitaire ne peut apporter sa contribution à la compétitivité que si il est compétitif lui-même, c'est-à-dire que s'il dispose des moyens de cette compétitivité nationale et internationale. Ceci implique que chaque Université ait son autonomie de gestion, son autonomie de recrutement des étudiants et des enseignants et qu'elle ait une autonomie de définition de ses programmes. Les pratiques françaises que vous connaissez — on peut l'affirmer sans exagérer — sont loin de rencontrer ces exigences.

Je résumerai l'argument simplement en disant que, pour qu'il y ait compétitivité du système universitaire français, il faudrait concentrer des moyens et accepter une réelle décentralisation des politiques. Or nous avons actuellement exactement le contraire : dissémination des moyens de décentralisation de la politique, ce qui me paraît particulièrement inefficace.

Si j'insiste là-dessus c'est parce qu'à l'occasion d'un récent séjour aux Etats-Unis j'y ai appris qu'une idée novatrice qui avait cours en France était la création d'une nouvelle école nationale consacrée aux exportations.

Face au problème économique et social qu'est la fabrication des exportations françaises, le remède est-il de bâtir une institution centrale de plus? Ce type de réponse à un problème effectif, outre qu'il fait sourire hors de France, me paraît tout à fait dans notre tradition, celle d'un pouvoir central qui supporte mal l'indépendance des universitaires et qui crée des organes pour former de façon uniforme et hexagonale des cadres disciplinés. C'est bien dans la logique historique puisque c'est ce qu'on observe depuis deux siècles en France, mais est-ce le bon moyen de préparer les jeunes aux exigences de flexibilité, d'ouverture et d'innovation qui caractérisent le marché mondial ?

Pour conclure, je citerai mon ami le Président Bompain qui disait "toutes les universités sont des écoles de commerce par nature mais bien sûr, il faut prendre le mot commerce au sens du XVIII<sup>e</sup> siècle, celui d'échanges d'idées. Les universités sont des écoles où l'on apprend à échanger des idées". Mon vœu est qu'elles le demeurent mais qu'à cette mission traditionnelle les universités ajoutent la tâche qu'impose la fin de ce siècle : préparer aussi les hommes au commerce des biens et des services. Il est l'instrument du bien-être et de la paix.

---

## *La compétition internationale*

par Bohdan HAWRYLYSHYN,

Directeur de l'I.M.I. de Genève

---

Si vous me permettez, je vais faire part de quelques idées schématiques en espérant que nous aurons l'occasion de faire un tour d'horizon plus complet pendant le débat.

La compétitivité internationale est avant tout un facteur culturel qui a des racines profondes dans la structure même d'une nation, dans ses valeurs, son régime politique et son système économique. On peut définir de façon simplifiée la compétitivité internationale comme étant la capacité d'exporter à des prix concurrentiels des produits ou services de bonne qualité. Cette capacité dépend de la motivation des gens dans toutes les professions et à tous les niveaux hiérarchiques ainsi que du savoir-faire artisanal, technologique, organisationnel, et du taux d'investissement.

La motivation est indispensable pour que chacun travaille de façon efficace. Le savoir-faire doit nous permettre de travailler de façon intelligente. L'équipement est nécessaire pour amplifier nos capacités musculaires et intellectuelles. Comment soutenir cette motivation, comment créer et disséminer un savoir-faire approprié, comment soutenir la capacité d'investissement ? Cela dépend de la nature de l'ordre sociétal, c'est-à-dire des valeurs dominantes, du régime politique et du système économique. De plus, la compatibilité entre ces trois composantes de l'ordre sociétal détermine l'efficacité d'une société.

Il y a plusieurs types de valeurs, formes de régimes politiques et modèles de systèmes économiques. Je vais les présenter ici de manière succincte.

Au niveau des *valeurs* nous distinguons trois types, soit les systèmes :

*"Individualiste-compétitif"* : La primauté est accordée à l'individu ; il est légitime pour chacun de veiller à ses propres intérêts, d'essayer de satisfaire ses besoins, de chercher son propre épanouissement.

*"Groupe-coopératif"* : La primauté est accordée à la société et à son bon fonctionnement. Chaque membre d'une telle société accepte de s'intégrer, de jouer son rôle, de subordonner ses propres besoins à ceux d'un groupe de travail, d'une entreprise et de la nation.

*"Collectiviste-égalitaire"* : L'individu sait qu'il fait partie intégrante de la société. Il n'a pas le choix, il doit s'intégrer et subordonner ses aspirations aux besoins de la collectivité.

En ce qui concerne les *régimes politiques*, nous mentionnerons trois types :

*"Pouvoir/contrepuvoir"* : Il y a un ou plusieurs partis au pouvoir et d'autres dans l'opposition. C'est le système démocratique classique qui a subi diverses trans-

formations depuis quelques décennies. Dans les nations gouvernées ainsi, il est difficile de trouver une continuité étant donné les balancements politiques à gauche et à droite.

“*Collégial-consensuel*” : Il y a partage du pouvoir. Les partis politiques les plus importants participent à l'exécutif. Les ministres ne sont pas nommés par le chef d'un parti, ils sont élus par le parlement sur les propositions des divers partis. Ils gouvernent d'une façon collégiale. Tous les mouvements politiques jouent un rôle actif dans le gouvernement et il n'y a pas d'opposition officielle.

“*Unitaire*” : C'est un système totalitaire, la dictature de droite ou de gauche, la junte militaire ou une dictature du prolétariat.

Enfin, s'agissant des *systèmes économiques* nous mentionnons en premier lieu le système de la “*libre entreprise*” avec ses traits caractéristiques : primo, le profit comme moteur principal de l'activité économique ; secundo, la propriété privée ; tertio, le marché libre ; et quarto, le rôle minime du gouvernement dans la vie économique.

Ce système économique, dans le contexte d'une société aux valeurs individualistes-compétitives et avec un régime politique “pouvoir/contrepuvoir”, amène des relations conflictuelles entre les trois partenaires de la vie économique : le gouvernement, le patronat et les syndicats, chacun défendant ses priorités.

Par contre, une coopération entre les trois partenaires économiques, qui permet d'éviter les conflits, de chercher un consensus et de coordonner les efforts, est possible. Elle le sera avec le système de la libre entreprise si la société a des valeurs du type “*groupe-coopératif*”. Elle le sera aussi dans une société de régime politique “*collégial-consensuel*” en harmonie avec des dispositions “*individualistes-compétitives*”. Ainsi le système de la libre entreprise peut, dans ces cas, être qualifié de système de “*libre entreprise concertée*”.

Il y a aussi le système “*d'économie dirigée*” où un organe de planification prend toutes les décisions économiques-clés. Il s'agit par exemple de : qui va produire quoi, avec quels facteurs de production, livrés à qui, à quels prix.

En observant les performances économiques des diverses nations, nous constatons depuis une décennie que seuls deux types de société se sont avérés efficaces au point de vue de la compétitivité internationale.

Mentionnons tout d'abord le *modèle japonais* qui consiste en un système de valeurs “*groupe-coopératif*” combiné avec un régime politique du type “pouvoir/contrepuvoir” tel qu'il a été imposé par les Américains. Étant donné que ce type de valeurs “*groupe-coopératif*” est partagé par la plupart de la population, il transcende les formes institutionnelles et politiques. Ainsi la nation agit sur le plan économique comme si elle était sous un régime du type pouvoir consensuel.

Une autre combinaison est également intéressante. Celle-ci associe des valeurs “*individualistes-compétitives*” à un régime politique dit “*consensuel*”. Elle tend à harmoniser les prédispositions individualistes de la population pour aboutir à une relative entente sur le front économique. C'est le cas de *la Suisse*.

D'autres combinaisons, d'autres ordres sociétaux, ont perdu de leur efficacité. Celui de l'Amérique du Nord, qui comprenait des valeurs “*individualistes-compétitives*”, avec un régime “pouvoir/contrepuvoir” et la “*libre entreprise*”, s'est révélé efficace sur le plan économique quand le pays disposait de grands espaces et de ressour-



ces quasi-illimitées. Avec le rétrécissement des espaces, l'épuisement partiel des ressources et la dépendance accrue du monde extérieur, cet ordre sociétal a aujourd'hui perdu son atout.

Dans l'optique de l'an 2000, les nations qui vont gagner la bataille de la concurrence internationale seront de deux types. Il y aura celles dont les structures seront basées sur un système de valeurs "individualiste-compétitif", mais munies d'un régime politique "consensuel" qui permet l'harmonisation des efforts d'une nation. Il y aura aussi celles basées sur le système politique "pouvoir/contrepouvoir", mais avec des valeurs du type "groupe-coopératif" permettant une harmonisation des efforts pour affronter le monde extérieur.

Le facteur technologique joue un rôle considérable dans la compétitivité internationale, mais il me semble qu'à l'heure actuelle le type de société prime. Le monde occidental avait le monopole des connaissances technologiques et, de ce fait, celui de la puissance économique. Depuis quelques décennies certaines nations de l'Est asiatique assimilent ces connaissances techniques et les intègrent aux valeurs intrinsèques de leurs traditions, Ainsi, plusieurs pays du monde oriental deviennent plus productifs, plus compétitifs que nos sociétés occidentales.

Les facteurs déterminants peuvent être résumés comme suit : pour un fonctionnement efficace sur le front économique, la population doit se comporter avec une certaine discipline. Cette discipline s'obtient soit de façon volontaire parce qu'émanant d'un système de valeurs "groupe-coopératif", soit par la contrainte des règlements ce qui amène une bureaucratie lourde, soit par la force. Des trois, la discipline volontaire est la voie optimale pour faire marcher une économie, car elle est la moins onéreuse.

Pour conclure, je voudrais encore souligner quelques points se rapportant à *l'université*.

Quelles leçons peut-on tirer pour l'université? L'université, entre autres, a la mission d'analyser les facteurs fondamentaux qui déterminent l'efficacité des nations dans un contexte international. Elle doit rester influente et présenter les diverses philosophies et systèmes de valeur.

Peut-elle aussi concevoir de nouveaux projets de sociétés, de régimes politiques? Certainement. Elle devrait au moins examiner les types de sociétés et les expériences des nations, ainsi qu'expliquer les conséquences économiques et politiques résultant de l'application de tel ou tel système.

---

## *La compétition internationale*

par Henry LESGUILLONS,

Professeur de Droit à l'Université de Paris X - Sorbonne

---

Je voudrais m'interroger avec vous sur les relations que peuvent entretenir les Facultés de droit et les entreprises, ceci tout particulièrement à la lumière des besoins du commerce international et, par conséquent, les exigences de la compétition internationale.

La première idée est la suivante : comment le juriste est-il perçu dans vos entreprises, notamment comment pourrait-il l'être au regard de la compétition ?

Le juriste ne produit pas comme l'ingénieur : il ne vend pas comme le commerçant ; il ne décroche pas de grands contrats à l'étranger ; on le sait, encore quelquefois, il porte avec lui cette image passéiste de l'homme de contentieux.

Il y a peut-être parmi vous des représentants d'entreprises où les chefs de services juridiques s'appellent encore "chefs du contentieux". C'est une certaine image de l'homme que l'on appellera seulement quand tout va mal. Or, les choses ont évolué à cet égard depuis quelques années : les juristes, que ce soient les juristes d'entreprises ou de banques, ou des juristes-conseils exerçant en profession libérale souhaitent avant tout être perçus comme des hommes de prévention associés à la préparation et au montage des opérations, internationales si c'est le cas.

Traversant les structures opérationnelles de l'entreprise, ils estiment que dans la compétition ils ont un rôle que j'appellerai de "réducteur d'incertitudes".

Tel est le rôle du juriste dans l'entreprise aider celle-ci à réduire son insécurité ; c'est sa vocation traditionnelle qu'il s'agisse d'opérer sur le marché national ou sur le marché international.

On le sait, les risques et les incertitudes sont beaucoup plus lourds lorsqu'il s'agit de traiter des contrats internationaux ou des investissements à l'étranger.

En effet, lorsque le juriste opère en France, il exerce son art dans un système qu'il connaît bien, en principe, ou à peu près bien. Il peut prendre connaissance des lois, de la jurisprudence, des usages qui s'appliqueront, et surtout il en pénètre "l'esprit" ; en revanche, il ne rencontre pas du tout les mêmes facilités dans le domaine international. Pratiquer un contrat en Syrie, en Algérie ou au Liban c'est d'abord sortir de son cadre juridique, familial, c'est devoir compter avec les risques d'incompréhension d'un système étranger. Chacun sait bien, malgré des efforts d'uniformisation très ponctuels d'ailleurs qu'en réalité il n'y a pas de système universel juridique des relations commerciales ; il y n'y a que des systèmes nationaux avec lesquels le juriste doit compter, qu'il ne connaît pas très bien et que, naturellement, il maîtrise mal.

Ensuite, les opérations qui se déroulent à l'étranger voient leur sécurité s'amoin-drir ; l'exécution d'un paiement par un débiteur est beaucoup plus aléatoire qu'un paiement à l'intérieur du pays ; peut-on faire jouer une clause de réserve de propriété à

l'autre bout du monde alors qu'on ne connaît pas exactement les mécanismes et que, peut-être, c'est contraire à l'ordre public du pays où on voudrait que l'affaire se dénoue ? Bref, toutes les insécurités de toutes natures sont plus lourdes.

Comment, dans un tel contexte, facultés de droit et entreprises peuvent-elles collaborer pour que nos juristes puissent jouer un rôle ?

Ceci, je crois, doit se passer à tous les niveaux. Tout d'abord, sous l'angle de la formation.

On ne sait jamais très exactement quand on forme un juriste, ce qu'il deviendra ; on ne dispose pas de statistiques bien précises sur les chemins suivis par des anciens licenciés ou maîtres en droit, mais je ne serais pas loin de la réalité, semble-t-il, en disant que peut-être un sur dix parmi ces diplômés exerceront réellement une fonction juridique stricto sensu ; les autres auront des fonctions plus ou moins juridiques et devront peut-être à un moment quelconque, notamment dans le cadre des petites et moyennes entreprises, s'occuper d'exportation.

Par conséquent, la première chose que peuvent faire les facultés de droit c'est d'obtenir que les enseignements initiaux destinés au plus grand nombre de juristes soient plus ouverts et moins compartimentés qu'ils ne le sont aujourd'hui. Il est un peu absurde, en 1983, que nos étudiants se divisent : étudiants de droit public ou de droit privé ; il est regrettable que les enseignements de droit européen soient confinés dans les maîtrises comme une sorte de spécialité pour ceux qui s'intéresseraient à l'Europe ; il est dommage qu'un certain nombre d'autres enseignements d'ouverture comme la comptabilité ou les langues ne soient pas plus présents.

Il va de soi que tout ce qui a été dit par M. Tezenas du Montcel précédemment en matière de sensibilité à la dimension mondiale, s'adapte parfaitement : inutile d'y revenir pas plus d'ailleurs que ce qui a été dit concernant les langues étrangères.

En revanche si, après cette formation initiale ouverte, l'on considère une formation spécialisée en vue de produire des juristes qui auraient vocation de banques, d'entreprises, ou de cabinets de conseils spécialisés traitant des affaires internationales, nous sommes en présence d'un problème que les universités ne peuvent pas et ne doivent pas traiter seules.

Dans la mesure où les facultés de droit dispensent une formation professionnelle, il me paraît possible d'opérer dans le cadre de certaines structures existantes pour développer des formations de juristes spécialisés en droit commercial international, par exemple, notamment au moyen des diplômés d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.), qui constituent une formation charnière entre la formation générale assurée en principe en licence et en maîtrise, et l'insertion dans le monde du travail.

Il y a plusieurs D.E.S.S. de commerce international en France : Paris, Dijon, Tours et d'autres. Des formations alternées sont organisées dans lesquelles le concours des entreprises est à tous égards indispensable. Je ne parle pas seulement du concours financier assuré par la taxe d'apprentissage qui est bien, surtout du concours donné dans la conception de l'enseignement et de son déroulement, et, d'autre part, dans l'organisation des stages et leur aboutissement.

La conception de la maquette de l'enseignement dans ces D.E.S.S. est concertée et dialoguée avec des représentants de la vie professionnelle. Ces enseignements assez largement assurés par les praticiens sont suivis de stages en entreprises.

Ces stages sont parfois "créateurs d'emploi" : je me souviens d'un étudiant sortant d'un D.E.S.S. partant en stage à la Régie Renault, non pas au service juridique mais à la direction des achats.

Vous remarquerez comme moi que les services juridiques dans les entreprises sont, dans la majorité des cas, beaucoup plus préoccupés des problèmes d'exportation que des problèmes d'importations.

Or, avoir une bonne balance extérieure c'est avoir non seulement de bonnes exportations mais c'est aussi savoir gérer ses achats. Il s'est donc trouvé au service des achats de la Régie Renault et on lui a dit : "Voulez-vous un peu réfléchir sur la question de savoir si nous avons des problèmes juridiques à l'importation et lesquels?" Il a fait tout son mémoire de doctorat sur le sujet, et je dois dire que le travail était de si bonne qualité et si convaincant qu'à l'issue de son stage il a été recruté pour être désormais la petite cellule juridique de la direction des achats internationaux de la Régie Renault.

C'est un exemple d'intégration poussée et bien réussie qui, me semble-t-il, illustre ce que les stages, à un moment déterminé, peuvent apporter dans une formation.

On pourrait de la même manière parler de ce que Université et Entreprises pourraient s'apporter éventuellement en matière de formation continue, mais je ne veux pas abuser de votre temps. J'ajouterai simplement deux réflexions qui concernent à la fois les universitaires et les praticiens du droit dans l'entreprise tout au long de leur activité professionnelle et où nous pourrions nous aider mutuellement dans certains cas. Il s'agit du problème de la documentation et de la recherche appliquée.

Un juriste isolé dans une entreprise chargé de faire face de temps en temps, ou même fréquemment, à ces problèmes d'exportations dans des pays qu'il ne connaît pas rencontre des problèmes documentaires, et disons-le franchement, c'est la panique ; où peut-on trouver en France une documentation systématique et organisée pour consulter le journal officiel de l'Algérie, les derniers décrets de l'Arabie Saoudite ou la réglementation des marchés publics en Lybie. Il faut courir partout ; on ira à droite et à gauche ; on perdra un temps fou et de l'argent et on ne trouvera rien. C'est typiquement un point sur lequel on pourrait parfaitement organiser une coopération entre les universités spécialisées, celles qui ont ce type de besoins et les entreprises pour éviter les duplications coûteuses et avoir en France quelque part dans de bonnes conditions, un centre de documentation du commerce international comme le font les "Max Planck" en Allemagne. Il est affolant, par exemple, de constater que, les banques qui doivent, au moment de l'émission des garanties bancaires aider leurs clients, leur conseillent généralement des solutions de facilités simplement parce qu'elles n'ont pu faire l'effort documentaire suffisant pour savoir exactement quelles étaient les conditions du droit local, ce qui était négociable et ce qui ne l'était pas, nous avons un certain nombre d'exemples de ce type ; ils sont coûteux pour nos économies ; c'est regrettable. Les Allemands, depuis longtemps, se sont organisés. Les Japonais envoient tous les ans en France dix à vingt professeurs de droit pour étudier le droit des sociétés, le droit fiscal, etc. ; ils retournent au Japon et enseignent. Les juristes français font face avec les moyens du bord et des résultats naturellement tout à fait insuffisants par rapport aux objectifs.

Ce que les universitaires et les praticiens peuvent également faire ensemble, c'est de constituer des cercles d'expérience pour suivre en commun des recherches appliquées.

Nous avons développé ce type d'action dans des groupes de travail sur des problèmes relatifs aux contrats internationaux les plus sophistiqués ; les universitaires et les praticiens se rencontrent pour étudier ensemble un certain nombre de problèmes. Les praticiens apportent leurs matériaux, leur expérience et ils essaient de prendre le temps de faire une certaine systématisation. Le juriste du commerce international n'est pas un pur savant : il est plutôt un technicien et un homme de l'art pour qui le droit c'est d'abord une chose vécue et c'est quelque chose qui s'apprend dans les contacts avec les autres, qui s'apprend dans les relations mutuelles d'expériences : par exemple, vous avez eu un chantier, à quel type d'expérience avez-vous dû faire face, quels sont les problèmes qui se sont posés pour expatrier hommes et capitaux, comment régler les questions d'assurance, les problèmes fiscaux, comment organiser les sous-traitances ; c'est en parlant que l'on peut sortir le juriste d'entreprise de sa solitude, qu'on peut l'amener à être plus sensible et réceptif à une série d'expériences, et non pas à tout savoir car dans ce domaine cela est impossible, mais à commettre de moins en moins d'erreurs. C'est sur cette idée que je terminerai.

---

## *Conclusions*

par **Jean-Jacques PAYAN,**

Directeur des Enseignements Supérieurs et de la Recherche  
au Ministère de l'Éducation Nationale

---

Mesdames, Messieurs, je vous prie d'abord d'excuser ma présence intermittente cet après-midi. Pendant la première partie de l'après-midi j'étais à la conférence des Présidents d'Universités où nous avons discutés de sujets de routine et aussi de sujets brûlants qui préoccupent à l'heure actuelle les étudiants du secteur de la santé, et aussi les enseignants et les responsables de mon ministère. J'espère que mon passé de responsable universitaire, dans une région où la coopération entre les milieux universitaires et industriels est majeure, et cela depuis des dizaines d'années, me permettra de suppléer à la carence de ma présence aujourd'hui. J'espère aussi que la lecture des résumés des textes de ceux d'entre vous dont les interventions étaient prévues, me permettra de prendre en compte leurs remarques.

Un des intervenants que j'ai écouté, il y a quelques instants, faisait remarquer que l'on avait, en France, trop l'habitude de poser les problèmes de structure et de statuts. Nous sommes un peuple latin et je ne connais pas de catégorie, y compris celle dont je vous ai parlé et qui me préoccupait en début d'après-midi, qui ne se soucie de question statutaire et de structures. C'est ainsi. Je crois qu'il faut faire avec nos compatriotes tels qu'ils sont.

Vous avez posé les problèmes de formation ; je crois que l'accent qui est mis dans le projet de loi sur la professionnalisation, dit assez que le Ministère de l'Éducation Nationale y est très sensible. Il ne va pas suffire de dire "nous voulons professionnaliser" les études universitaires, pour y arriver. Cela représente néanmoins un changement important non par rapport à ce qui s'est fait il y a deux ou trois ans, mais par rapport à l'époque de la précédente loi d'orientation universitaire, celle de 1968.

Je rappelle que le Ministre qui avait à l'époque en charge l'Éducation nationale, déclarait après les événements de mai 1968 : "l'Université n'est pas une maison de placement", et je pourrais dire que maintenant, l'université va se soucier du placement de ses étudiants. C'est véritablement vouloir intervenir avec une nouvelle approche.

Nous n'avons pas une confiance exagérée dans le mouvement naturel des universitaires et des universités, ni dans le mouvement spontané des corps constitués, quels qu'ils soient, qui les pousse plutôt vers l'auto-satisfaction que vers la remise en question. C'est la raison fondamentale de l'introduction d'une part importante de représentants de l'extérieur dans les Conseils d'administration des universités et, pour que le Conseil d'administration des universités s'occupe véritablement d'administrer et d'orienter, nous avons prévu, à côté de ce Conseil d'administration, deux autres Conseils qui seront plus préoccupés de problèmes plus internes à l'université. Pour ce qui est des grandes orientations, c'est ce Conseil d'administration où les représentants de l'extérieur formeront le groupe le plus important, qui aura un rôle essentiel à jouer.

Vous êtes également intéressés à l'autre versant de l'activité universitaire (l'autre grand versant) qui est la recherche, et vous avez posé ce matin, à plusieurs reprises, le problème des rapports entre recherche fondamentale et recherche appliquée contre recherche finalisée.

Je voudrais dire à ce sujet, que l'université jouit d'un certain nombre de privilèges, ce qu'on appelle les franchises universitaires. Parmi ces franchises, un privilège de tradition tout à fait dérogatoire à ce qui se passe dans la fonction publique, veut que l'université a le pouvoir de s'évaluer et de proposer en son sein les avancements de personnes de différents grades. C'est donc elle qui est maîtresse de l'importance qu'elle peut accorder à la recherche fondamentale, à la recherche appliquée, et à tel ou tel aspect ; je l'ai dit ce matin, et je le rappelle, et, dans notre démarche il y aura constamment cet a priori de confiance à la communauté universitaire, et en même temps, cette volonté de la mettre devant ses responsabilités.

C'est cette espèce de dialectique pernicieuse qui fait que dans les établissements on se plaint volontiers du Ministère, et qu'au Ministère on se plaint non moins volontiers de l'attitude plus ou moins responsable des établissements.

Le moyen que nous allons employer pour résoudre cette contradiction va être la méthode contractuelle. Tous nos interlocuteurs du secteur privé qui ont des responsabilités économiques savent la valeur d'un contrat. Il faudra qu'à l'université, dans les enseignements supérieurs, nous nous habituions également à passer des contrats entre gens libres, et qu'on les respecte.

Les difficultés qui tournent autour de la recherche (et de la formation) tiennent aussi aux difficultés d'évaluation. Nous avons un certain mal à faire prendre en compte les aspects nouveaux comme le transfert du stade de la recherche fondamentale au stade de la recherche appliquée.

On a posé le problème de l'évaluation des activités de formation, et demandé aux universitaires de s'investir plus sur tout ces problèmes de formation finalisée. Nous sommes donc confrontés à ce difficile problème d'évaluation. Nous n'avons pas, à l'heure actuelle, de système satisfaisant d'évaluation de l'activité des enseignants chercheurs en matière de formation. Si vous en connaissez un, je vous en prie donnez-nous la recette ; nous l'essaierons. Il en est de même au niveau de la recherche ; les universitaires savent bien évaluer des travaux de recherche ; c'est d'ailleurs un des rares domaines où ils acceptent de porter les uns sur les autres des jugements différenciés. Mais il s'agit de la recherche surtout fondamentale parcequ'elle laisse des traces au niveau des publications et qu'il y a donc une certaine objectivité, disons des preuves. Pour ce qui est de la recherche appliquée les choses sont beaucoup plus complexes ; il est plus difficile de réunir une bibliographie, de savoir si on est le premier, si on a fait tel ou tel progrès ou si les choses ont déjà été découvertes sous une forme ou une autre ailleurs. C'est donc une question centrale, mais elle s'adresse à la communauté universitaire. Il ne faut plus qu'elle se réfugie derrière des prétextes ; il faut qu'elle attaque le problème de front : c'est une des choses que nous avons décidé de faire dans les mois qui viennent et que les textes qui sont en préparation, aussi bien le texte de loi sur l'enseignement supérieur que les nouveaux textes sur les carrières des enseignants chercheurs, visent à résoudre.

Nous souhaitons également décentraliser et il y a eu tout à l'heure une intervention que j'ai beaucoup apprécié sur le fait qu'aux Etats-Unis il ne se posait pas de problème de structures. Disons qu'aux Etats-Unis il ne se pose pas de problèmes de structures au niveau national, pour la bonne raison que les universités et établissements d'enseignement supérieur américains ne forment pas un réseau national avec des personnels à statut national comme nous l'avons en France.

La loi qui est en cours d'examen par les commissions parlementaires fait un pas considérable vers une véritable décentralisation en donnant plus de pouvoirs aux établissements.

Peut-être tel ou tel de ceux qui ont participé à la préparation du projet de loi aurait aimé aller plus loin mais, là encore, il nous faut tenir compte de la France telle qu'elle est en 1983. A vouloir aller, trop loin on aboutit à des réactions de refus et rien n'avance. On peut d'ailleurs toujours poser la question de savoir s'il vaut mieux laisser la situation empirer de manière que 90% des gens soient convaincus qu'il faut faire une réforme radicale, ou s'il vaut mieux avancer graduellement pour essayer d'améliorer les choses.

Nous progressons donc sur la voie de l'autonomie et de la décentralisation. Je voudrais vous donner un simple exemple qui, lui n'est pas dans la loi mais qui est prévu dans le projet de carrières (je ne dévoile pas de secret, cela a été distribué largement en milieu universitaire). Nous avons prévu que les enseignants chercheurs auraient des obligations de service d'enseignement qui seraient modulables par les établissements. Pour qui connaît un peu les règles de la fonction publique c'est une très grande nouveauté.

Nous avons annoncé officiellement ces projets de l'administration. Je ne suis pas absolument certain que nous allons tenir face à tous ceux qui estiment que c'est une novation tout-à-fait inadmissible qui met en cause les statuts nationaux, l'égalité sur tout le territoire et de nombreuses autres choses auxquelles beaucoup de nos collègues universitaires sont attachés.

Vous avez parlé également beaucoup et souvent de mobilité ; de la nécessité de se déplacer et, là aussi nous souhaitons que le milieu universitaire donne l'exemple. C'est pourquoi a été introduite dans nos projets de carrière l'obligation de mobilité pour passer du corps de départ dans la carrière universitaire au corps supérieur. C'est une obligation qui se pratique de fait aux Etats-Unis, en République fédérale d'Allemagne et dans la plupart des grands pays scientifiques et industriels. Elle ne se pratiquait pas jusqu'ici en France, de manière généralisée.

Nous souhaitons pouvoir faciliter cette mobilité ; pour ce faire nous avons obtenu l'accord du Ministère du budget pour avoir des formules qui permettent pour les enseignants de partir pendant un semestre ou un an de leur établissement. Cette mobilité devrait évidemment favoriser la coopération avec les pays étrangers. Nous avons également prévu de favoriser l'ouverture sur le monde économique et social et sur le monde industriel en prévoyant que parmi les maîtres permanents des universités nous réservions une fraction des postes à des recrutements extérieurs en dérogation de titres.

Je voudrais que l'on se rende compte de ce que cela signifie comme effort pour nos syndicats représentatifs dont tous ceux qui sont dans les entreprises savent la force et, chez nous, ils sont extrêmement puissants aussi.



Nous continuerons à faire appel à des collaborations extérieures pour les enseignements à finalité professionnelle, à des professionnels qui viendront donner un enseignement à durée limitée dans nos établissements.

Cette volonté d'avancer et qui se traduit par la loi est d'une certaine rigueur ; je voudrais vous en donner un dernier témoignage pour conclure. Il m'a été fourni par l'intervenant qui nous a fait remarquer qu'il fallait prendre en compte, pour déterminer le prix de revient d'un produit, la durée annuelle de travail dans un certain nombre de pays.

La durée annuelle de travail en France n'est pas une donnée légale, vous le savez ; elle ne figure pas, je crois, dans les conventions collectives, cela ne figure pas en tout cas — je le sais — dans le code de la Fonction Publique. Et bien le projet de loi dit à l'article 60 que les obligations de service des personnels mentionnés à l'article 57 (ce sont les personnels non enseignants) sont fixés par arrêté du Ministre de l'Education nationale, du Ministre chargé de la Fonction Publique et du Ministre du Budget, sous la forme d'un nombre d'heures annuel par référence à la durée hebdomadaire du travail et du nombre d'heures de congé dans la Fonction publique.

Cette affaire n'a l'air de rien ; je ne suis pas absolument sûr non plus qu'elle ira à son terme, mais même si elle n'a l'air de rien j'en mesure toute l'importance, et je me souviens d'une conversation que j'avais l'an dernier en Alsace, quand j'étais à la tête du C.N.R.S., avec un chef d'entreprise. Nous avons alors discuté de cette affaire de la durée annuelle du travail et il me disait : "si on avait dans ce pays une durée annuelle de travail cela nous permettrait une gestion beaucoup plus souple des personnels, où chacun trouverait son compte". Nos intentions sont claires, là aussi, et je dis tout cela pour montrer que nous voulons aller de l'avant et que des textes réglementaires, des réformes de structure, ne suffisent pas. Il nous faudra après avoir beaucoup passé de temps à discuter, travailler et j'espère que nous y arriverons ; mais c'est aussi extrêmement utile de disposer de temps en temps d'un texte de loi ou de décrets qui nous permettent d'aller de l'avant et de secouer un certain nombre de résistances.

---

## Conclusions,

par François PERIGOT,

Président de l'Institut de l'Entreprise

---

J'ai le redoutable privilège de conclure cette journée, et de faire devant vous quelques observations. Je vous parle en qualité de Président de l'Institut de l'Entreprise, mais aussi avec la modeste "autorité" que peut me donner une expérience de trente ans dans une société internationale, dont les quelques 200 ou 300 000 employés se répartissent dans tous les pays du monde en économie de marché.

I - Rapidement, sans du tout prétendre résumer nos propos d'aujourd'hui, *quelques réflexions sur cette dimension internationale*, inspirées par notre expérience et ce que nous en avons tiré de spécifique :

- Tout d'abord, une ouverture sur le monde impliquant des exigences de *mondialisation*, une mobilité, la compétitivité des sociétés industrielles qui assurent à leur population un haut niveau de protection sociale, alors qu'elles doivent s'affronter à des pays à main-d'œuvre bon marché.

- Ensuite la *multinationalité*, dont je pense nécessaire de dire un mot, car le débat sur les multinationales est un débat passionné.

Il est certain qu'une entreprise établie dans de nombreux pays est certainement plus exposée et plus discutée. Pourquoi ? Parce que l'on dit qu'elle met en jeu l'autorité des Etats, alors que tous ceux qui, ici, dirigent des sociétés multinationales, ou y travaillent, savent quelle est leur dépendance exceptionnelle par rapport à ces Etats qui ne les laissent rien faire sans autorisation, et ont vis-à-vis d'elles des exigences qui sont généralement beaucoup plus importants que pour les entreprises purement nationales. Il faut aussi parler de responsabilité, et celle-ci est l'enjeu actuellement des discussions menées aux Nations Unies sur l'élaboration d'un code de conduite, idée à laquelle la communauté des affaires souscrit complètement, à condition qu'un tel code concerne les entreprises, mais définisse aussi les responsabilités des Etats ; nous ne pouvons travailler que si les règles du jeu sont bien claires et définies. Nous sommes, en échange, prêts à nous engager sur une certaine déontologie et un certain nombre de pratiques que la plupart d'entre nous appliquent déjà. Lorsqu'on parle au nom de l'économie concurrentielle, il faut présenter en même temps une certaine éthique et une déontologie du comportement..

Sur nos structures d'organisation, sur les structures des entreprises, *la mondialisation a des influences à la fois sur la compétence de nos cadres et sur leurs aptitudes.*

L'envoi de cadres à l'étranger en est pour moi, dans le débat d'aujourd'hui, le meilleur exemple. Nous avons besoin d'être sûrs de la compétence de nos cadres. Ils sont loin, ils sont seuls ; mais plus que de la sûreté de leur compétence, nous avons besoin d'être sûrs de la justesse de leurs décisions. C'est cela la responsabilité des cadres qui travaillent à 3 000 kilomètres. Qu'il s'agisse de nos cadres à l'étranger ou de ceux qui

font partie d'une équipe internationale, l'attitude prime sur la compétence. Je ne parle pas des scientifiques affûtés, je parle des cadres en général, qui dirigent nos affaires. Une *attitude ouverte et la mobilité* leur sont nécessaires. Partir pour l'étranger n'est sûrement pas une déchéance ni un drame. Tous les jeunes qui partent aujourd'hui voient combien ils en reviennent enrichis ; mais ceci suppose un esprit d'ouverture par rapport à l'approche des mentalités, des cultures différentes. Nous sommes en retard sur la tolérance et le réalisme de nos homologues anglo-saxons ou germaniques, qui sont remarquables face à la certitude d'avoir toujours raison qui nous habite parfois.

Je crois que tout le problème dont nous avons parlé aujourd'hui tourne autour de cela ; le changement que l'on constate chez ces jeunes étudiants issus de l'université et des Ecoles, qui travaillent pendant trois ou quatre ans dans des équipes internationales, y perdent leur superbe et en reviennent avec une certaine approche internationale des problèmes ; c'est extraordinaire à voir et c'est très important pour les entreprises. Il est demandé notamment à ces cadres ce que j'appellerai une sorte de "*stabilité émotionnelle*" : on ne hiérarchise pas les facteurs de décision si on est agité ou déstabilisé et cette stabilité vient de l'*adéquation entre ce qu'ils font dans nos entreprises et ce qu'ils s'attendaient à y faire*, et c'est là un problème extrêmement important. Il ne sert à rien de former des jeunes pour qu'ils entrent dans l'industrie, si huit jours après (et malheureusement ce n'est pas une semaine mais généralement un ou deux ans après), ils s'aperçoivent qu'ils n'ont rien à y faire. Ceci peut se produire chez des jeunes qui ont des connaissances mais qui n'ont jamais vu pratiquer le fonctionnement d'une entreprise, le fonctionnement de l'économie, qui ne savent pas à quoi sert l'entreprise. C'est vrai que dans l'entreprise, et encore plus à l'Institut de l'Entreprise, on aime aborder les grands problèmes ; c'est pourquoi nous y sommes, mais on ne fait pas que cela ; on fait fonctionner son raisonnement pour agir ; on prend des responsabilités. Ce que je veux dire, c'est que la deuxième exigence — en dehors de l'humilité intellectuelle que doivent acquérir beaucoup de nos jeunes cadres français — c'est de connaître les *règles du jeu dans une entreprise*, les règles de l'économie, ce que sont les responsabilités sociales, ce que c'est que diriger des hommes. Aussi longtemps qu'ils n'auront pas appris ces règles, nous aurons le pourcentage d'échecs inquiétant que nous connaissons maintenant, et ceci aura pour résultat de décourager un nombre important de nos meilleurs étudiants ignorants des exigences de l'entreprise.

Une autre influence de l'internationalisation concerne la recherche ; la multinationnalisation, la mondialisation entraînent l'installation de laboratoires internationaux de recherche qui ont des moyens énormes pour conduire des travaux massifs, et je crois qu'on ne s'en occupe pas assez. Pourquoi y a-t-il peu de chercheurs français dans les équipes internationales de recherche du groupe auquel j'appartiens ? Ce n'est pas parce qu'on ne trouve pas de chercheurs compétents, mais parce qu'on ne trouve pas de chercheurs qui veulent aller vivre à Londres ou Rotterdam ; c'est aussi simple que cela. Et c'est grave, car le fait de participer à des recherches internationales est profitable pour tous.

Je compte sur la contribution de l'Université et des Grandes Ecoles qui peuvent nous aider à résoudre les problèmes que nous avons dans le cadre de la mondialisation. Sur ce plan, en vous priant de m'excuser d'être un peu provocant, je dirai deux choses :

*La mondialisation ne change pas fondamentalement la nature des problèmes posés qui restent les mêmes.* On a parlé de la langue, ce problème est réel, bien sûr, mais on a justement rappelé, ce matin, qu'employer cinquante cadres qui parlent turc ne sert à rien, si aucun d'entre eux n'est capable de diriger une affaire en Turquie ; en revanche, si j'ai de bons cadres que je peux envoyer en Turquie, donnez-moi le moyen de leur apprendre le turc. La mondialisation renforce les exigences et singulièrement vis-à-vis du

jeune étudiant, car il doit avoir une parfaite connaissance de ce qui l'attend, des règles de fonctionnement de l'entreprise, de l'économie. Nous recevons des cadres dans nos entreprises, qui s'y trouvent mal ; ce sont ceux, entre autres, qui ont échoué à certains concours ; c'est parce qu'ils ne peuvent entrer dans les corps constitués qu'ils se présentent dans l'entreprise.

Nous avons là un grand thème : "motivation économique, mobilité, connaissance", et si nous hiérarchisons trois éléments, *le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être*, l'université c'est le savoir d'abord, le savoir-faire ensuite, et enfin, le savoir-être ; l'entreprise c'est le savoir-être d'abord, le savoir-faire ensuite, et le savoir, bien sûr, mais en troisième position.

On a prononcé ce matin une très belle formule : "savoir gérer l'incertain". A nos cadres, nous demandons de gérer l'incertain.

Pour terminer, je voudrais faire *trois remarques* générales :

- D'abord, l'audience de nos amis universitaires est grande, et puisqu'ils sont nombreux, je voudrais leur rappeler quelque chose qui me touche beaucoup, surtout parce que je suis dans un grand groupe qui a l'air solide (et qui l'est, rassurez-vous), c'est *la fragilité des entreprises*. Que nos jeunes étudiants ne croient pas que parce qu'ils entrent dans une entreprise, ils sont sauvés. L'entreprise est remise en question tous les jours, les plus grandes et les plus petites ; et quand nous parlons des rapports entre l'université et l'entreprise, croyez-moi, la grande Dame c'est l'université ; comme vous l'avez dit, elle existe depuis longtemps, et elle est là pour toujours ; elle changera peut-être, mais je ne me fais pas de souci pour elle. En revanche, l'entreprise est infiniment plus fragile.

- La deuxième remarque, sans faire de philosophie, concerne la *liberté* de l'homme ; il a été dit des choses qui, si elles ne m'ont pas choqué, m'ont tout de même surpris. On a un peu tendance à voir l'université et les Grandes Ecoles comme une entreprise à produire des cadres. Je m'en suis étonné. Il ne s'agit pas de produire, il s'agit d'hommes. On peut leur apprendre ce qu'est l'économie concurrentielle de marché, on peut les motiver pour aller vers l'entreprise, mais, finalement, il faut qu'ils soient libres de leur décision, et j'espère qu'il en sera toujours ainsi ; c'est là la limite à une organisation trop précise du rapport entre la demande et l'offre. Dans ce domaine, nos étudiants, nos cadres, sont beaucoup plus influencés par le contexte socio-économique dans lequel ils vivent que par l'université et l'entreprise, et heureusement qu'il en est ainsi ! je voulais le dire parce qu'on a un petit peu oublié cette dimension là aujourd'hui.

- Enfin, troisième remarque : nous avons évoqué aujourd'hui, à plusieurs reprises, notre *responsabilité collective* par rapport aux problèmes mondiaux. Je parlais tout à l'heure, de conception d'économie libérale, de liberté de concurrence, d'économie de marché. Je crois que les conditions de cette liberté doivent passer par une réflexion qui soit elle-même orientée pour permettre nos choix. Nous avons, bien sûr, des choses difficiles à faire : le problème a été effleuré aujourd'hui. Faut-il se résoudre à être des concurrents de pays où les cultures sont très différentes des nôtres, et contre lesquels nous ne pouvons pas nous battre, car nous serions toujours perdants ? Faut-il changer notre culture ? Je n'y avait pas pensé avant, j'y ai pensé aujourd'hui. Après tout peut-être. Mais avant que ce soit fait, je crois qu'il faut surtout changer d'activité et se pencher beaucoup plus sur les techniques d'avenir, sur les plus-values que notre civilisation, notre histoire, notre économie nous permettent d'aborder, et non pas essayer d'être des concurrents de pays qui, parce qu'ils assurent un degré de protection sociale et d'évolution infiniment moins grand que les autres, sont pour nous des concurrents extrêmement dangereux.

En conclusions, je pense que nous avons eu une réunion intéressante. Elle répond tout à fait à la vocation de l'Institut de l'Entreprise ; elle nous a permis d'échanger, de mieux nous connaître, et ainsi de prendre du recul par rapport à l'événement. Je remercie beaucoup Monsieur le Directeur des Enseignements supérieurs d'avoir eu la gentillesse de nous parler ouvertement, simplement et spontanément de l'esprit de la réforme des enseignements sur lesquels l'Institut doit réfléchir. Je ne me prononcerai pas plus avant là-dessus, mais s'il vous intéresse ultérieurement de connaître la réaction des membres de notre Institut, sur telle ou telle modalité envisagée, nous vous dirons ce que nous en pensons.

A l'issue de cette journée, je vous remercie tous, je remercie en particulier tous ceux qui ont bien voulu contribuer à la réussite de cette rencontre — je ne les nomme pas, ils sont trop nombreux — et tous ceux qui ont bien voulu y assister. Et je vous dis à bientôt, puisque nous avons coutume de nous retrouver à intervalles réguliers.

---

**LISTE DES PARTICIPANTS**  
**JOURNÉE UNIVERSITÉ-ENTREPRISE DU 21 AVRIL 1983**

---

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>M. Périgot</b>           | <i>Président de l'Institut de l'Entreprise</i>                           |
| <b>M. Payan</b>             | <i>Directeur général des Enseignements supérieurs et de la Recherche</i> |
| <b>MM. Aigrain</b>          | <i>Groupe Thomson</i>  |
| <i>. Alexis</i>             | <i>T.R.T.</i>  |
| <i>Allais</i>               | <i>Institut de l'Entreprise</i>  |
| <b>Mme Ambrière</b>         | <i>Université de Paris IV Sorbonne</i>                                   |
| <b>MM. Aragnol</b>          | <i>Centre International de Rencontres Mathématiques</i>                  |
| <i>Audibert</i>             | <i>Bureau de Recherches géologiques et minières</i>                      |
| <i>Bachelot</i>             | <i>"La Presse Française"</i>   |
| <i>Barbouteau</i>           | <i>Elf-Aquitaine</i>   |
| <i>Bastianetto</i>          | <i>L'Oréal</i>   |
| <i>Bastié</i>               | <i>Université de Paris IV Sorbonne</i>                                   |
| <b>Mme Bastrentaz</b>       | <i>F.N.E.G.E.</i>  |
| <b>MM. Baudalet Bernard</b> | <i>Institut National Polytechnique de Grenoble</i>                       |
| <i>Baudalet Hervé</i>       | <i>Fédération Internationale Européenne de la Construction</i>           |
| <i>Bel</i>                  | <i>Crédit Commercial de France</i>                                       |
| <i>Beulaygue</i>            | <i>Shell française</i>   |
| <i>Bizouard</i>             | <i>I.U.T. du Creusot</i>   |
| <i>Blaizot</i>              | <i>Industries électriques et électroniques</i>                           |
| <i>Boisseau</i>             | <i>Société métallurgique et minière de Normandie</i>                     |
| <i>Bompaire</i>             | <i>Université de Paris IV Sorbonne</i>                                   |
| <i>Bouchez-Pagnier</i>      | <i>U.P. Ile-de-France</i>  |
| <i>Bousquet</i>             | <i>A.D.E.R. Provence-Alpes-Côte d'Azur</i>                               |
| <i>Bouyssonie</i>           | <i>Thomson-C.S.F.</i>  |
| <i>Bréville</i>             | <i>Novotel-Sieh</i>  |
| <i>Bruyère</i>              | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                                |
| <i>Callet</i>               | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                                |
| <i>Camous</i>               | <i>Institut du Commerce et de la Consommation</i>                        |
| <i>de Cayeux</i>            | <i>C.N.P.F.</i>  |
| <i>Charles</i>              | <i>Valéo</i>   |
| <i>Chenevier</i>            | <i>Président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise</i>                 |
| <i>Cherpin</i>              | <i>Unilever France Services</i>  |
| <i>Chové</i>                | <i>S.A. Philips</i>  |
| <i>Collard</i>              | <i>Université de Namur</i>   |
| <i>Corns</i>                | <i>Kodak-Pathé</i>   |
| <i>Coudy</i>                | <i>E.S.S.E.C.</i>  |
| <i>Courtier</i>             | <i>Institut de l'Entreprise</i>  |
| <i>Debeine</i>              | <i>U.I.M.M.</i>  |
| <i>Debontride</i>           | <i>Johnson française</i>   |

---

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>MM. Denoix</b>    | <i>Syndicat national des Fabricants de ciments et chaux</i>         |
| <b>Dersy</b>         | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                           |
| <b>Dhotel</b>        | <i>Union des Chocolatiers et Confiseurs de France</i>               |
| <b>Doublet</b>       | <i>F.N.E.G.E.</i>   |
| <b>Mme Dreyfus</b>   | <i>"Le Figaro"</i>  |
| <b>MM. Dupeyrat</b>  | <i>Université Pierre et Marie Curie Paris VI</i>                    |
| <b>Dutreil</b>       | <i>Bally France</i>   |
| <b>Edrom</b>         | <i>C.N.P.F.</i>   |
| <b>Mme Enderlé</b>   | <i>Fédération des syndicats patronaux de Rouen</i>                  |
| <b>M. Favier</b>     | <i>Université de Rennes I</i>                                       |
| <b>Mme Ferriot</b>   | <i>Parc de la Villette</i>  |
| <b>MM. Festa</b>     | <i>Union des Industries chimiques</i>                               |
| <b>Fichet</b>        | <i>Peugeot S.A.</i>   |
| <b>Fourcans</b>      | <i>E.S.S.E.C.</i>   |
| <b>Garapon</b>       | <i>Université de Paris IV Sorbonne</i>                              |
| <b>Gauthier</b>      | <i>Université de Paris IV Sorbonne</i>                              |
| <b>Gouin</b>         | <i>S.A. Philips</i>   |
| <b>Graff</b>         | <i>Université de Nantes</i>   |
| <b>Granier</b>       | <i>L'air liquide</i>  |
| <b>Mme Greget</b>    | <i>Lafarge-Coppée</i>   |
| <b>MM. Grégoire</b>  | <i>Conseil d'Etat</i>   |
| <b>Grolleau</b>      | <i>Banques Populaires</i>   |
| <b>Guerbet</b>       | <i>Société Guerbet S.A.</i>   |
| <b>Mme Guillaume</b> | <i>Université Pierre et Marie Curie Paris VI</i>                    |
| <b>MM. Hartmann</b>  | <i>I.U.T. de Dijon</i>  |
| <b>Hawrylyshyn</b>   | <i>I.M.I. de Genève</i>   |
| <b>Hieblot</b>       | <i>C.N.R.S.</i>   |
| <b>Jacoud</b>        | <i>Université de Paris VII</i>                                      |
| <b>Jahan</b>         | <i>Centre Nord-Sud de l'Institut de l'Entreprise</i>                |
| <b>Mme Jeoffroy</b>  | <i>Université de Paris IV Sorbonne</i>                              |
| <b>MM. Joly</b>      | <i>Société Arjomari</i>   |
| <b>Kastler</b>       | <i>Commission Pédagogique nationale des I.U.T. de Génie civil</i>   |
| <b>Laisné</b>        | <i>Groupement des Industriels de la banlieue Sud-Ouest de Paris</i> |
| <b>Landaburu</b>     | <i>Institut européen de recherche sur les multinationales</i>       |
| <b>Lavialle</b>      | <i>Société Clo-Electronique</i>                                     |
| <b>Lecaillon</b>     | <i>Université de Paris I Panthéon-Sorbonne</i>                      |
| <b>Lecerf</b>        | <i>Lafarge-Coppée</i>   |
| <b>Leclerc</b>       | <i>Unilever France Services</i>                                     |
| <b>Leclercq</b>      | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                           |
| <b>Le Corre</b>      | <i>Université de Paris VII</i>                                      |
| <b>Lefèvre</b>       | <i>A.D.E.R.E.C.</i>   |
| <b>Lemoine</b>       | <i>Union patronale de l'Aisne</i>                                   |
| <b>Lepâtre</b>       | <i>Association nationale des Industries agro-alimentaires</i>       |
| <b>Leroy-Jay</b>     | <i>C.N.P.F.</i>   |
| <b>Lesguillons</b>   | <i>Université de Paris X Nanterre</i>                               |
| <b>de l'Espinay</b>  | <i>C.N.P.F.</i>   |
| <b>Maire Georges</b> | <i>Institut national de la propriété industrielle</i>               |

---

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>MM. Maire Jean-Claude</b> | <i>Université d'Aix-Marseille</i>  |
| <b>Mlle Malingre</b>         | <i>Institut de l'Entreprise</i>  |
| <b>Mme Marchand</b>          | <i>A.D.E.R. Provence-Alpes-Côte d'Azur</i>                                 |
| <b>MM. Martin</b>            | <i>La Ruche Picarde</i>  |
| <b>Mathieu</b>               | <i>Roussel-Uclaf</i>   |
| <b>Matra</b>                 | <i>Roussel-Uclaf</i>   |
| <b>Mazodier</b>              | <i>C.N.P.F.</i>  |
| <b>Mella</b>                 | <i>Société Casino Guichard-Perrachon et Cie</i>                            |
| <b>Meyer</b>                 | <i>Chambre syndicale des constructeurs de navires</i>                      |
| <b>Michalet</b>              | <i>Université de Paris X Nanterre</i>                                      |
| <b>Michel</b>                | <i>Société Lever industriel</i>  |
| <b>Mme Micheli</b>           | <i>Université de Paris VII</i>   |
| <b>MM. de Mourgues</b>       | <i>C.N.P.F.</i>  |
| <b>Muel</b>                  | <i>Centre d'études nucléaires de Grenoble</i>                              |
| <b>Nesterenko</b>            | <i>S.C.O.A.</i>  |
| <b>Orsini</b>                | <i>G.I.R.E.P.</i>  |
| <b>Pasquier</b>              | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                                  |
| <b>Mme Paye-Jeanneney</b>    | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                                  |
| <b>MM. Pecoul</b>            | <i>Shell française</i>   |
| <b>Percerou</b>              | <i>I.A.E. Université de Paris I Panthéon-Sorbonne</i>                      |
| <b>Mme Petit</b>             | <i>Institut de l'Entreprise</i>  |
| <b>MM. Piani</b>             | <i>Rhône-Poulenc</i>   |
| <b>Poitrat</b>               | <i>Société des ciments français</i>  |
| <b>Polverini</b>             | <i>Ministère de l'Education Nationale</i>                                  |
| <b>Pottier</b>               | <i>C.E.R.E.Q.</i>  |
| <b>Prost</b>                 | <i>"La revue parlementaire"</i>  |
| <b>Prud'homme</b>            | <i>Chambre de Commerce de Bordeaux</i>                                     |
| <b>Quentin</b>               | <i>Institut de l'Entreprise</i>  |
| <b>Mme Revillon</b>          | <i>Comité de liaison avec l'enseignement de l'Institut de l'Entreprise</i> |
| <b>MM. Roncayolo</b>         | <i>Ecole Normale Supérieure</i>  |
| <b>Roques</b>                | <i>Kodak-Pathé</i>   |
| <b>Rosier</b>                | <i>Université de Paris VII</i>   |
| <b>Royer</b>                 | <i>Union des Industries textiles</i>                                       |
| <b>Roussel</b>               | <i>Compagnie bancaire</i>  |
| <b>Rousselet</b>             | <i>Centre supérieur d'études de banques</i>                                |
| <b>Saléon-Terras</b>         | <i>Association patronale de Saône-et-Loire</i>                             |
| <b>Seman</b>                 | <i>Université de Paris VII</i>   |
| <b>Mlle Stagnaro</b>         | <i>Union des Industries chimiques</i>                                      |
| <b>MM. Sullerot</b>          | <i>Université de Paris III Sorbonne-nouvelle</i>                           |
| <b>Sy</b>                    | <i>Université de Paris XII Paris-Val-de-Marne</i>                          |
| <b>Tezenas du Montcel</b>    | <i>Université de Paris IX Dauphine</i>                                     |
| <b>Tykoczinski</b>           | <i>Forges de Strasbourg</i>  |
| <b>Varoquaux</b>             | <i>Chambre Syndicale des Mines de fer</i>                                  |
| <b>Veziat</b>                | <i>Syndicat national des Industries pharmaceutiques</i>                    |
| <b>Vulliez</b>               | <i>C.E.S.A.</i>  |
| <b>Mlle de Warengien</b>     | <i>Institut de l'Entreprise</i>  |
| <b>Mme Wasserman</b>         | <i>Université de Paris III Sorbonne-nouvelle</i>                           |
| <b>M. Willième</b>           | <i>Alsthom Atlantique</i>  |