

Employabilité et insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur : quelques pistes d'actions terrain.

Gérard Lemoine

Maître de Conférences HC en sciences de gestion (retraité)

Ancien directeur du service universitaire d'information et d'orientation de l'université de Nantes

Directeur de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (2003-2011)

Agrégé d'économie et gestion

Résumé : la démocratisation de l'enseignement supérieur exige des établissements d'enseignement supérieur, une meilleure prise en compte de l'employabilité et de l'insertion professionnelle de leurs étudiants. C'est une obligation dans le système LMD, c'est par ailleurs une nécessité économique et un impératif social. Il en résulte l'obligation de donner aux étudiants des compétences utiles pour accéder à des métiers mais aussi de leur proposer des formations professionnalisantes. Il faut enfin donner aux étudiants des outils et méthodes leur permettant une insertion professionnelle efficace, rapide et en corrélation avec leurs compétences et leurs aspirations. En conséquence, les établissements d'enseignement supérieur doivent être en relation permanente – ce qui ne veut pas dire inféodation- avec leur environnement économique et social (institutions, entreprises..) pour mieux en comprendre les attentes mais aussi pour affirmer leur présence dans la Cité, gage de leur reconnaissance comme acteur du développement économique, social et culturel. Cette reconnaissance contribue de manière induite à une appréciation favorable des étudiants issus de ces établissements par les acteurs économiques, politique et sociaux et cela favorise en conséquence, leur employabilité et leur insertion professionnelle.

Réaliser cet objectif ne s'improvise pas, cela nécessite la mobilisation de ressources humaines et financières, l'adaptation de l'organisation de l'établissement et la mise en place d'outils.

Le défi à relever est immense. D'un côté il y a une massification croissante de l'accès à l'enseignement supérieur et de l'autre l'insertion professionnelle est une démarche individuelle devant prendre en compte, au-delà des compétences formelles acquises en formation, les aspirations et les parcours personnels des étudiants.

Pour relever ce défi, il faut imaginer des dispositifs qui permettent de concilier cette gestion d'un grand nombre d'étudiants et la nécessaire réponse individualisée à leurs besoins. La création de dispositifs numérisés et à distance pour accompagner l'insertion professionnelle des étudiants, associant recherche et réflexion autonome, atelier présentiel et dans certains cas conseils personnalisés, peuvent être une réponse au défi énoncé ci-dessus en apportant une réponse individualisée à des besoins exprimés par un grand nombre d'étudiants.

Mots clés : insertion professionnelle, employabilité, relations universités – entreprises, formations professionnalisantes, formation ouverte et distance

Les institutions d'enseignement supérieur et les universités en particulier, ont vocation à produire par la recherche des savoirs et à transmettre ces savoirs par la formation. Mais aussi nécessairement, ces institutions ont pour mission d'accompagner l'insertion économique et sociale de leurs étudiants. Cette mission est rappelée de manière explicite dans le cadre de la mise en place du LMD.

Cette insertion économique et sociale se traduit par la capacité pour un étudiant à la sortie du système de formation de trouver un emploi en adéquation avec sa qualification et ses aspirations. Cette capacité est souvent désigné aujourd'hui par le terme « d'employabilité », qui définit à la fois la capacité à trouver un emploi, à conserver son emploi, voire à évoluer vers de nouveaux emplois.

La possibilité pour un étudiant en fin de cursus de trouver un emploi est lié à la qualité de sa formation au regard des attentes du marché du travail mais aussi à sa capacité à se mettre en situation de valoriser ses compétences auprès des employeurs. Les établissements d'enseignement supérieurs ont donc pour mission de proposer aux étudiants l'acquisition de compétences utiles mais aussi de les aider à valoriser ces compétences afin de faciliter leur insertion professionnelle. Cela a pour corollaire que le système de formation doit avoir une bonne appréhension de son environnement économique et social à laquelle il peut accéder en ayant des relations étroites et fréquentes avec cet environnement.

Employabilité et formations : le nécessaire développement des relations universités- entreprises

La massification de l'enseignement supérieur, tendance que l'on rencontre dans beaucoup de pays, conduit au constat que tous les étudiants ne pourront pas accéder à cette insertion uniquement à partir d'emplois dans la recherche ou l'enseignement (primaire, secondaire ou supérieur). L'université a donc obligation d'élargir sa gamme de formation vers des formations professionnalisantes tout en conservant ses filières vers la recherche.

Il est évident que la création de formations professionnalisantes doit se faire avec l'appui et l'expertise métier des professionnels. Toutefois il faut garder à l'esprit que lorsqu'à l'année N l'université propose une nouvelle filière professionnalisante il faudra attendre 3 ou 5 ans pour que l'entreprise trouve sur le marché du travail des collaborateurs potentiels issus de cette filière. Il ne s'agit donc pas à l'année N de concevoir un diplôme sur la base des besoins en terme de connaissances, de l'année N mais de l'année N+3 ou N+5. Or il n'est pas évident que les entreprises souvent préoccupées prioritairement par leurs besoins présents soient en capacité de se projeter à 5 ans. Les établissements d'enseignement supérieur ont aussi une expertise irremplaçable concernant l'évolution scientifique et technique du moment et aussi une vision prospective des évolutions futures qui auront un impact sur le contenu des métiers et leur évolution. Il appartient donc aux établissements d'enseignement supérieur de faire la synthèse entre les besoins contradictoires ou incertains exprimés par le secteur économique et les évolutions prévisibles des métiers et des emplois qu'ils perçoivent en fonction de l'évolution des savoirs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est en effet une fonction mal appréhendée par les entreprises, même les plus grandes et sur tous les continents. L'évolution rapide des savoirs et des techniques rend d'ailleurs un peu illusoire de vouloir se projeter de manière opérationnelle à cinq ans. Des métiers nouveaux existent aujourd'hui dont on n'avait même pas idée il y a cinq ans. Il est donc nécessaire de proposer des formations professionnalisantes à spectre large et de donner aux étudiants des capacités d'adaptation rapide aux évolutions des techniques et des métiers. Il faut, par ailleurs observer qu'une même entreprise peut très bien avoir sur le même site un atelier dont l'organisation de la production relève des méthodes des années 1970 et à côté un autre atelier aux avant-gardes des méthodes nouvelles d'organisation. Cette entreprise interpellera le système éducatif en lui disant qu'elle ne trouve pas les qualifications dont elle a besoin c'est-à-dire en fait qu'elle ne

trouve plus les qualifications d'hier nécessaires sur certains postes et elle ne trouve pas encore celles de demain pour d'autres emplois.

Il convient donc de rester vigilant et critique dans la prise en compte des signaux émis par le marché du travail tout en essayant de repérer ce qui est vraiment utile dans la définition du contenu des diplômes. En revanche il y a des compétences transversales et universelles que le système éducatif à l'ardente obligation de développer. Elles sont utiles dans la recherche, sur le marché du travail mais aussi pour tout citoyen, en tout lieu et en tout temps. Pour ne citer que les plus courantes : l'autonomie dans l'acquisition des savoirs et dans l'exécution de projet, la capacité d'initiative, la réactivité et la pro activité face à des environnements instables, le sens des responsabilités, la gestion du temps, les capacités de synthèse et d'analyse, la capacité à travailler en équipe, à s'inscrire dans une logique de travail collaboratif..... Ces compétences sont aussi indispensables dans une logique entrepreneuriale. La création d'entreprise est aussi, dans un environnement économique où les emplois qualifiés sont rares, une solution à envisager. Créer ainsi son propre emploi facilite l'insertion sociale et évite la sous qualification. L'acquisition de ces compétences est indépendante des contenus des enseignements et de la nature des diplômes, elle relève d'une approche pédagogique où l'étudiant est acteur de sa formation. Cela a aussi pour conséquence une modification du rôle du professeur qui est alors moins le dispensateur d'un savoir qu'il détient que le passeur qui permet à l'étudiant d'aller chercher les connaissances dont il a besoin dans telle ou telle situation pédagogique proposée par le professeur. Il est aussi utile de faire appel au monde de l'entreprise dans la formation, dans les mises en situation, la connaissance du terrain est indispensable pour renforcer les capacités opérationnelles.

Par ailleurs, il convient aussi de lutter contre ce que j'appellerai la « diplomite aigüe ». Des jeunes ont parfois tendance à empiler des diplômes de même niveau (2 ou 3 masters par exemple) n'ayant pas de lien entre eux mais qui ont été accumulés dans une logique d'aubaine résultant de bourses internationales ou qui choisissent de faire un doctorat par convention sociale, sans qu'aucun projet professionnel ne préside à ces choix. Ce phénomène fait qu'il n'est pas rare de rencontrer des femmes et des hommes de plus de trente ans dont la seule activité professionnelle est d'être étudiant. C'est, en particulier, détourner la finalité du doctorat qui n'est pas un titre de reconnaissance honorifique dont on peut se prévaloir en société mais un viatique pour la recherche et l'enseignement supérieur. Il en résulte un gaspillage des ressources financières et humaines allouées à l'enseignement supérieur et une absence de retour sur investissement pour l'économie nationale et la société. La préoccupation de l'employabilité et de l'insertion professionnelle sont des indicateurs de l'efficacité du LMD, il est évident que de tels comportements vis-à-vis d'une activité professionnelle faussent cette évaluation.

Les établissements d'enseignement supérieur dans la Cité

L'enseignement et l'enseignement supérieur en particulier ont des comptes à rendre à la société qui par l'impôt en assure le financement (même si parfois elle l'assure de manière imparfaite !). L'université doit être acteur de la cité, en ouvrant ses laboratoires à des collaborations avec les services de l'Etat, de la Région ou de la municipalité mais aussi naturellement avec des entreprises. L'université doit ancrer son action dans le territoire afin d'améliorer son efficacité sociale mais aussi afin de trouver des ressources humaines (cadres d'entreprises dispensant des enseignements) et financières.

Elle doit aussi être capable de produire des études de toute nature (sociologiques, d'impact environnemental, d'aménagement du territoire....) à son initiative ou sur commande utiles aux décideurs publics et privés, aux associations, aux ONG..... Cette reconnaissance dans l'espace public indépendamment de la notoriété que cela lui confère et des ressources que cela peut lui apporter lui donne une légitimité économique et sociale qui influe favorablement sur la perception des formations et des étudiants qui les suivent, facilitant ainsi leur employabilité.

Encart 1 : l'université dans la cité

A la fin des années 90, en France, les plages de l'Atlantique avaient été souillées par du pétrole d'un pétrolier en perdition. Partant du constat que l'université de Nantes avait une expertise pluridisciplinaire dans tout ce qui touchait à la mer et au littoral (droit, environnement, biologie, sciences de la vie et de la terre...) le Président de l'Université avait pris l'initiative en accord avec les professeurs et les laboratoires concernés de mettre toutes ces compétences au service des professionnels, des municipalités et des citoyens pour répondre à leurs interrogations et les aider dans leurs démarches, en toute indépendance et dans le respect strict de la rigueur scientifique. Une cellule téléphonique permanente appelée « *ruban bleu* » avait ainsi été mise à la disposition des acteurs concernés qui les mettaient en relation avec les spécialistes de l'université.

Ainsi tel maire d'une petite commune pouvait avoir une perception claire des conséquences de la marée noire tant sur les plans écologiques et financiers, alors que les experts des assurances avaient tendance à minimiser ces conséquences. Les citoyens volontaires pour ramasser les boulettes de pétrole ont pu s'informer sur la toxicité de ces boulettes et les précautions à prendre, alors que la compagnie pétrolière concernée faisait preuve de beaucoup de discrétion sur ces problèmes sanitaires. Dans ces exemples, l'université a été au service de la société. Elle a surtout montré que l'indépendance universitaire n'était pas un vain mot et qu'elle permettait dans sa mobilisation d'apporter une expertise et une information fiable aux acteurs, sans arrières pensées mercantiles.

Les enseignants chercheurs ont un rôle important à jouer dans ces relations avec la Cité, avec l'entreprise. Cela peut prendre des formes variées : des contrats de recherche, des missions ponctuelles en entreprises (audits techniques, organisationnels, audits des compétences, des besoins de formation, contrats d'expertise, tests techniques, organisation de séminaires de formation continue) Mais cette fertilisation doit être croisée et favoriser aussi les interventions de l'entreprise dans les établissements d'enseignement supérieur pouvant prendre la forme d'interventions des cadres et dirigeants dans les cursus : conférences, participation à des entretiens simulés d'embauche pour les étudiants, enseignements en responsabilité, jurys de soutenance de stage, de mémoires de fin d'étude, jurys de délivrance des diplômes (dans les formations professionnalisantes), commission d'élaboration des programmes, co-programme de recherche.

Encart 2 : les relations universités-entreprises : un exemple à l'université de Nantes

Pour rapprocher le monde universitaire et le monde économique et social, chaque mois à la présidence de l'université de Nantes, j'organisais dans le cadre de la Mission Université-Entreprises dont j'étais responsable, une réunion, avec la participation du président et des vices présidents de l'université de Nantes, associant des laboratoires de recherche et des entreprises pouvant être concernés dans leurs activités par les formations d'une faculté et des laboratoires concernés. Convaincre les acteurs de l'utilité de ces rencontres n'était pas toujours simple, des méfiances et réticences réciproques pouvaient se manifester, mais dans le fil du déroulement de ces rencontres les barrières tombaient et lors du cocktail qui clôturait la réunion il n'était pas rare que des pistes de coopération soit envisagés (stages pour les étudiants, visites d'entreprises, conférences dans les cours par les entrepreneurs, voire prise de rendez vous pour approfondir des pistes de recherche et l'élaboration de contrat de recherche). Mais au-delà de ces résultats tangibles l'important était que des préventions réciproques disparaissent et qu'universitaires et entrepreneurs soient capables de se parler et de se comprendre et de travailler ensemble. Il est évident que cela avait aussi une incidence sur la perception par les

entreprises, des étudiants, de leur formation, de leurs compétences, favorisant en définitive leur employabilité

Ces deux exemples témoignent des effets positifs d'une part de l'engagement des universités dans la société et d'autre part du développement des relations avec le monde économique et social. La perception de l'université par la société et les acteurs économiques change alors et ses étudiants sont aussi mieux perçus dans leurs compétences et leur rôle économique et social.

Parcours du diplôme à l'emploi :

L'employabilité est certes fonction de la qualité des formations et de la perception de cette pertinence par les employeurs publics et privés mais cela dépend aussi de la capacité des étudiants à montrer l'adéquation entre leurs compétences professionnelles et personnelles et les emplois offerts sur le marché.

Trop souvent l'étudiant ne perçoit ses compétences qu'au travers des enseignements qu'il reçoit et préciser ses compétences revient à énoncer la liste des enseignements suivis, ce qui le plus souvent n'a aucune signification pour les employeurs. Les doctorants n'expriment leurs compétences qu'à partir de l'objet de leurs recherches ce qui les handicapent dans la recherche d'un emploi en entreprise, en particulier quand il s'agit d'une reconversion éloigné des laboratoires de recherche.

Dans l'organisation universitaire actuelle il semble utile et nécessaire de former les étudiants de troisième cycle à la recherche d'un emploi, voire à la création de leur propre emploi (travail autonome) et en définitive à la création d'entreprise. Peu d'entre eux deviendront professeurs d'université, faute de postes disponibles et les autres ne trouveront pas nécessairement un emploi en relation avec leur sujet de recherche. Il convient donc de les amener à identifier de manière plus large les compétences qu'ils ont acquises et qui sont transférables dans un environnement lié à l'entreprise. Cette démarche, pourrait d'ailleurs aussi, implicitement contribuer à orienter la recherche vers des sujets plus en adéquation avec les besoins du développement. De manière plus générale, il serait profitable pour tout étudiant et pour la société que celui-ci soit, très tôt dans son cursus de formation supérieur, sensibilisé à la nécessité d'avoir un projet professionnel. Cela ne peut que le rendre plus actif et plus motivé dans ses apprentissages dans la mesure où il se donne les moyens d'avoir une vision plus précise d'un avenir possible. Cela peut aussi réduire un certain « nomadisme universitaire » d'étudiants sans réel projet et qui changent plusieurs fois d'orientation sans véritable raison, ce nomadisme allongeant le nombre d'années d'étude à un coût pour la société.

Un parcours numérisé en accès libre « du diplôme à l'emploi »

L'élaboration d'un projet personnel puis la recherche d'un emploi (ou d'un stage) suppose la maîtrise d'une méthodologie et d'outils qui peuvent s'acquérir conjointement par :

- des activités pédagogiques incluses dans les enseignements et pilotés par les enseignants (par exemple : visites d'entreprises, conférences réalisés par des cadres et dirigeants d'entreprises, stages, interviews de cadres ...);
- la mise en place au sein de l'université, de structures d'insertion avec des personnels spécialisés.

Nous avons eu à pratiquer l'une et l'autre de ces modalités comme professeur et comme directeur du Service Universitaire d'information et d'orientation (SUIO), et responsable de la mission université-entreprises de l'université de Nantes.

Compte tenu de la taille des universités et du nombre d'étudiants à prendre en charge, la mise en place d'une structure d'aide à l'insertion se heurte rapidement à des problèmes de ressources humaines et financières. Il convient donc de mettre en place des dispositifs, permettant « d'industrialiser » cet accompagnement avec des outils adaptés.

Ce parcours « du diplôme à l'emploi » est une réponse possible pour aider l'étudiant à construire son projet professionnel. Le contenu de ce parcours s'inspire de la démarche que nous avons initiée dans le cadre de la mission université- entreprises de l'université de Nantes (1996 à 2001), mission qui est toujours active. Cependant, l'exploitation d'un tel dispositif à grande échelle suppose de « l'industrialiser » afin de le mettre à disposition de la communauté étudiante en accès libre en le numérisant. Il peut alors être exploité selon deux modalités :

- soit de manière individuelle par un étudiant qui le télécharge et le travaille de manière autonome, à son rythme ;
- soit dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement à la définition de son projet professionnel et à la préparation à la recherche d'emploi, mis en place par des établissements d'enseignement supérieurs. Dans cette configuration le parcours « du diplôme à l'emploi » peut être proposé avec des outils de communication et de travail collaboratif (forum, salon de discussion – chat-). Des ateliers collectifs de rédaction de CV et lettres de motivations peuvent compléter le dispositif pour des étudiants ayant de réelles difficultés à produire ces documents. Enfin des entretiens individuels avec un spécialiste de l'insertion peuvent être prévus pour les étudiants rencontrant de réels problèmes dans la définition de leur projet professionnel. Ateliers et entretiens, compte tenu des ressources toujours limitées, ne peuvent concerner qu'une petite minorité d'étudiants en réelle difficulté.

Quelque soit la modalité d'exploitation retenue, l'étudiant dispose de ressources en ligne (apport de connaissance, de savoir faire, de conseil en terme de savoir être, des questionnements personnels, des exemples... Ces ressources sont organisées en un parcours composé de six étapes progressives auquel s'ajoute un module de sensibilisation à la création d'entreprise.

Tout au long du parcours, l'étudiant doit renseigner un *portfolio professionnel*, où il consignera ses souhaits professionnels, son bilan de compétence, les choix possibles auxquels il aboutit au terme de sa réflexion, tous les éléments d'information relatifs à ses démarches de recherches d'emploi (dossiers annonce/CV/ lettres de motivation et éventuellement ses réflexions sur les entretiens passés... ..)

Ce dispositif s'adresse en priorité à des étudiants qui vont sortir du système de formation (L3 ; M2.), mais il peut aussi permettre à des doctorants qui s'arrêtent en cours de réalisation de la thèse ou qui n'ont pas la vocation ou la possibilité de faire une carrière universitaire, la thèse terminée, de valoriser leurs compétences sur le marché de l'emploi et d'améliorer leur employabilité. Si en priorité ce dispositif doit être proposé aux étudiants en fin de cursus, il serait cependant souhaitable qu'ils puissent l'exploiter tout au long de leur parcours universitaire, la recherche d'emploi étant plus en amont dans le cursus remplacé par une demande de stage qui présente des similitudes avec une candidature spontanée à un emploi. L'étudiant pourrait avoir ainsi une meilleure visibilité de son projet professionnel, le conduisant à des choix de stage mieux ciblés et plus cohérents. En même temps il pourrait construire de manière rationnelle un début de réseau professionnel.

Le parcours « du diplôme à l'emploi » s'organise en six étapes :

- ***Etape I : Connaissance de l'entreprise.***

Cette ressource a pour objectif d'aider l'étudiant à mieux connaître l'entreprise (son rôle, son organisation, son fonctionnement, son environnement économique...), c'est un préalable à toute recherche d'emploi.

Cette ressource s'adresse plutôt à un public qui n'a pas été exposé à un enseignement de gestion d'entreprise. Cependant elle développe des concepts nécessairement mobilisés dans un processus de recherche d'emploi et qui en conséquence doivent être maîtrisés par tous ceux qui participent à ce module.

- ***Etape II : Mon projet professionnel « rêvé »***

Partant du principe que tout étudiant peut avoir une idée a priori de ce qu'il aimerait faire ou devenir sur le plan professionnel, il nous apparaît important de ne pas évacuer ce projet même s'il est totalement coupé des réalités et qu'il manque de réalisme. L'objectif est d'amener l'étudiant par une réflexion structurée et guidée à évaluer ce projet, en tirer les enseignements, puis par la mise en œuvre de méthodes de créativité, après avoir explicité ses motivations et ses centres d'intérêt, élargir son espace de choix.

- ***Etape III : Mon bilan de compétence.***

Par un questionnement organisé et progressif, il s'agit d'aider l'étudiant à élaborer son portefeuille de compétence à partir d'une réflexion personnelle sur sa personnalité, ses valeurs, ses expériences de vie, son expérience professionnelle éventuelle (stages, emplois de vacances...) et sa formation. Il s'agit de transformer des expériences personnelles, un parcours d'étude, un ensemble de savoirs, de savoir faire et de savoir être en compétences valorisables sur le marché du travail

- ***Etape IV : Mes métiers envisageables.***

L'analyse du marché du travail confronté aux compétences dont dispose l'étudiant lui permet d'identifier des métiers et des emplois possibles. Selon l'ampleur de l'espace des possibilités ainsi identifié, il pourra faire un choix plus ou moins en adéquation avec ses aspirations.

- ***Etape V : Apprendre à rédiger*** dans différentes situations (candidature spontanée, réponse à une annonce):

1. un Curriculum Vitae
2. une lettre de motivation

Cela suppose dans tous les cas une bonne connaissance de l'entreprise et de son environnement économique.

Il convient aussi d'apprendre à analyser une offre d'emploi, à identifier les éléments clés de cette offre pour être capable de produire une réponse adaptée et personnalisée prenant en compte les spécificités de l'entreprise (ses valeurs, sa stratégie...) en fonction de l'objectif professionnel que l'étudiant s'est fixé. Il doit aussi être capable de sélectionner dans son portefeuille de compétences celles qui sont le plus en adéquation avec l'offre d'emploi et savoir les valoriser.

- ***Etape VI : se préparer à l'entretien de sélection et d'embauche***

Un entretien d'embauche se prépare soigneusement : Chaque entretien est unique, le candidat doit se mettre en situation de montrer qu'il a une bonne appréhension du secteur d'activité, une bonne connaissance de l'entreprise, de ses valeurs, de son activité et il doit réfléchir et préparer les messages qu'il veut faire passer.

L'étudiant doit aussi être capable de mettre en valeur sa personnalité et ses qualités, honnêtement et sans ostentation.

En définitive, si la préparation de chaque entretien doit permettre de s'adapter aux spécificités de l'entreprise, un entretien d'embauche (ou de stage) réussi repose aussi sur la maîtrise d'un ensemble de savoir faire et de savoir être qu'il est indispensable de maîtriser au préalable.

- **Module : créer ou reprendre une entreprise**

La création d'une entreprise peut être une alternative à la recherche d'un emploi salarié selon l'état du marché du travail ou les aspirations de l'étudiant. La possibilité de créer son entreprise rapidement au terme de la formation peut donc être considérée comme un projet possible et motivant pour le jeune diplômé, en relation avec sa formation. Cependant, le jeune diplômé, n'a pas nécessairement l'envie ou simplement l'idée de devenir entrepreneur sauf peut-être s'il est issu d'une famille d'entrepreneurs. Les parents préfèrent souvent voir leurs enfants devenir fonctionnaires ou salariés dans une grande entreprise internationale. Cependant ces emplois sont rares et souvent le jeune diplômé est contraint d'accepter un emploi sous qualifié, ce qui crée de la frustration pour lui et sa famille et ce n'est pas économiquement efficace. La création d'entreprise peut être une solution pour lui permettre d'avoir une activité en adéquation avec sa qualification, de la valoriser et lui assurer une insertion sociale satisfaisante tout en contribuant efficacement au développement économique durable de son pays.

Il est donc important que l'étudiant soit sensibilisé à la démarche de recherche et d'évaluation d'opportunité d'affaires, au processus d'élaboration d'un plan d'affaires.

La réflexion que l'étudiant a pu réaliser en s'engageant dans le parcours « du diplôme à l'emploi » est utile même pour cette orientation professionnelle différente, mais il convient de la compléter en mettant l'accent sur la démarche créative et les exigences spécifiques de l'entrepreneuriat.

Il s'agit à ce stade de sensibiliser l'étudiant à la démarche de création d'entreprise sans pour autant entrer dans des aspects techniques difficiles à maîtriser en peu de temps par un non spécialiste et pour lesquels il est toujours possible de se faire aider. En conséquence l'élément essentiel ici n'est pas la rédaction d'un plan d'affaires, mais la définition d'une opportunité d'affaires qui est au centre du triangle : idée entrepreneuriale/existence d'un marché/compétence pour mettre en œuvre le projet.

La méthodologie pour aborder les deux derniers facteurs a déjà largement été abordée dans les étapes précédentes. Il suffit d'adapter la réflexion à un projet de création d'entreprise. En revanche, la définition de l'idée entrepreneuriale mérite une attention particulière, développée ci dessous, en s'appuyant notamment sur des méthodes de créativité.

Le plus important quand on veut créer une entreprise est d'avoir une idée suffisamment originale (d'où la proposition d'initier l'étudiant à une démarche créative) qui correspond aux besoins du marché et qui permet d'avoir une position distinctive dans l'esprit du client par rapport à la concurrence existante sur le marché concerné. Il faut enfin que le porteur de projet ait les compétences nécessaires pour mettre en œuvre cette idée et réaliser son projet de création d'entreprise.

C'est un processus itératif qui permet de passer progressivement d'une idée entrepreneuriale à une opportunité d'affaires. Souvent l'idée entrepreneuriale de départ est, soit trop vague pour répondre directement à des besoins solvables sur le marché, soit au contraire trop précise, mais s'adressant alors à une niche de clientèle trop étroite pour être rentable. C'est la créativité appliquée à l'idée de départ qui permet de la faire évoluer pour répondre aux attentes d'un marché solvable de taille suffisante et

devenir ainsi une opportunité de marché. A chaque étape de ce processus itératif il convient de valider que les compétences nécessaires au développement de cette opportunité de marché sont maîtrisées.

Cependant pour donner à l'étudiant une vision complète de la démarche de création d'entreprise, il est utile de lui faire découvrir, sans rentrer dans les détails, les grandes étapes de réalisation d'un plan d'affaires, document indispensable pour faire adhérer à cette idée de création d'entreprise d'éventuelles parties prenantes (associés, banques, autres institutions de financement, fournisseurs....).

Ce module peut être réalisé à partir d'études de cas traités en groupe sur une journée (ou deux fois une journée, avec quelques semaines d'écart nécessaires pour la recherche et l'exploitation d'informations) dans le cadre du cursus de formation. Il peut être aussi envisagé que des étudiants motivés s'organise en « club entrepreneuriat étudiant » géré de manière autonome avec le concours d'un enseignant et/ou d'un chef d'entreprise. Le club est une formule adaptée pour faire émerger de réels projets entrepreneuriaux. Les laboratoires de recherche de l'université peuvent être mobilisés pour finaliser le produit, les facultés de gestion peuvent apporter leur expertise pour élaborer le plan d'affaires, un incubateur universitaire avec des entrepreneurs comme mentors peuvent accompagner la création d'entreprise.

Mise en place du parcours « du diplôme à l'emploi » dans un établissement d'enseignement supérieur.

Ce dispositif peut être un module obligatoire ou optionnel dans une maquette de diplôme et faire l'objet d'une évaluation et de l'attribution de crédits ECTS.

La durée du module peut aller de 20h à 40 H selon le degré d'exigence requis et la stratégie pédagogique retenue. Cette stratégie pédagogique s'organise à partir d'une approche mixte combinant accès à des ressources en ligne et à un espace de travail collaboratif, des sessions présentiels et éventuellement un accompagnement individualisé pour certains étudiants.

Ce dispositif peut être spécifique à un diplôme ou transversal pour plusieurs diplômes.

Le succès de la mise en place de ce module suppose de mobiliser des ressources financières et humaines, mais le retour sur investissement peut être important pour l'établissement d'enseignement et l'économie du pays : des étudiants plus motivés qui ne « musardent » pas dans les amphithéâtres, moins de redoublements ou d'étudiants « nomades » qui changent de filières et une insertion professionnelle plus efficace permettant une meilleure utilisation des compétences acquises et donc plus de création de valeur pour le pays.

Des structures doivent être créées au sein des établissements de formation supérieurs pour faciliter la mise en œuvre du parcours: structure « relations avec les entreprises », structure « insertion professionnelle » des étudiants (aides à la recherche d'emploi, service de stages), junior entreprise, club entrepreneuriat, incubateur d'entreprises....L'efficacité de leur action nécessite aussi la création d'outils spécifiques et adaptés : base de données entreprises, base de données cadres et dirigeants, commission mixte université/économie (définitions suivi et évaluations des actions communes), des modules professionnalisants .

L'ensemble des acteurs de l'université (enseignants, administration) doit partager la même vision et avoir la ferme volonté de s'investir dans la préparation à l'emploi de leurs étudiants. Cela prend du temps et exige plus ou moins de moyens selon les choix qui président à la mise en œuvre de ce dispositif, mais il est essentiel d'enclencher le processus rapidement en s'appuyant sur une équipe

d'enseignants – même réduite au début- et concernant un petit nombre de diplômés dans un premier temps. L'effet « boule de neige » contribuera à la diffusion de l'expérience et à sa généralisation. D'autres professeurs seront séduits par l'expérience et la pression de la demande sociale des étudiants ne bénéficiant pas de ce service emportera la nécessaire adhésion du plus grand nombre.

La mise en place du dispositif suppose aussi un partenariat avec le monde économique et social : entreprises, chambres de commerce et autres organisations professionnelles, associations professionnelles (DRH, ingénieurs, cadres à la retraite....) et à la société civile (clubs services – Rotary, Lions....-, médias....). Les établissements d'enseignement supérieurs doivent avoir un réseau professionnel dense et actif avec les entreprises

Conclusion

La démocratisation de l'accès à l'université modifie profondément son rôle, hier chargée de la reproduction des élites universitaires, l'université se préoccupait peu de son environnement économique et social. Seules quelques formations avaient traditionnellement une vocation « métier » : la médecine et le droit par exemple. Aujourd'hui, une faible proportion d'étudiants deviendra enseignant-chercheur, ou enseignant du secondaire ou du primaire, donc l'essentiel d'entre eux devra se confronter au marché du travail. En conséquence, aujourd'hui il est nécessaire de se poser la question de l'adéquation de la formation à l'emploi et en corollaire, l'université est dans l'obligation de prendre en charge l'insertion professionnelle de ses étudiants : C'est une nécessité économique (création de valeur économique / gâchis des étudiants déqualifiés), c'est une nécessité sociale (attente des parents, des étudiants, maintien de la paix sociale), c'est enfin une obligation institutionnelle (dans le cadre du schéma LMD, le suivi et l'insertion des diplômés sont des critères d'évaluation de la pertinence d'un diplôme)

Pour que ces efforts soient efficaces et se transforment en actions concrètes, les directions d'établissements doivent avoir une volonté politique forte, une démarche stratégique claire et affirmée, s'appuyer tout de suite sur les collègues qui sont convaincus pour lancer les premières actions, même modeste (politique des petits pas), communiquer sur ces réalisations, favoriser « l'effet bouche à oreille » pour créer une demande chez les étudiants et donc indirectement chez les professeurs, mettre en place des outils d'aide et de soutien.....

Cependant, il est clair que coopération, partenariat, ne veut pas dire inféodation. L'université doit garder un esprit critique positif utile et nécessaire à l'entreprise même si elle n'est pas toujours disponible pour l'entendre (par exemple concernant les incertitudes relatives aux OGM, les causes de la dernière crise financière et économique e ou encore les effets parfois inattendus et pervers du micro crédit....).

Il ne s'agit pas non plus de former uniquement nos étudiants aux métiers d'aujourd'hui selon des besoins à courte vue des entreprises, mais aussi de les préparer à accéder aux métiers de demain qui n'existent pas nécessairement aujourd'hui. Il s'agit de chercher un équilibre entre les finalités et attentes de chacun des acteurs. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) expression du développement durable au niveau de la firme offre des « avenues » de coopération dans la recherche en réponse à la nécessité aussi pour l'entreprise d'inscrire son action dans le territoire. Des besoins de formations nouvelles, des gisements d'emplois nouveaux et l'opportunité de création d'entreprises sont à imaginer avec une prise en compte plus universelle des contraintes et des exigences du développement durable.

