

# **Employabilité et insertion professionnelle des diplômés : les universités à la recherche d'un nouveau modèle organisationnel**

**David Alis (professeur, Université de Rennes 1, CREM UMR CNRS 6211)**

david.alis@univ-rennes1.fr

IGR-IAE

11, rue Jean-Macé

35708 Rennes Cedex 7

**Maurice Baslé (professeur, Université de Rennes 1, CREM UMR CNRS 6211)**

maurice.basle@univ-rennes1.fr

Faculté des Sciences Economiques

7, place Hoche, 35000 Rennes

**Aziz Mouline (professeur, Université de Rennes 1, CREM UMR CNRS 6211)**

aziz.mouline@univ-rennes1.fr

Faculté des Sciences Economiques

7, place Hoche, 35000 Rennes

## Résumé

La loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités a fixé aux universités une mission d'orientation et d'insertion professionnelle pour qu'elles accompagnent leurs étudiants jusqu'au monde du travail. Cette loi prévoit la création au sein de chaque université d'un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP).

Ainsi, en sus du comportement d'exploitation qui vise l'efficacité dans les champs de prédilection des universités (formation et recherche), les universités s'adaptent en choisissant des objectifs stratégiques supplémentaires (la valorisation et l'insertion professionnelle) en explorant (March, 1991) et en apprenant à mettre en place les moyens de les réaliser en s'appuyant sur l'expérimentation de nouvelles activités.

Nous postulons ici que ce faisant, les universités rentrent dans la catégorie des organisations ambidextres (Tushman et O'Reilly, 1996, 2004, 2013) qui veulent « jouer sur les deux tableaux » avec les risques afférents (déstabilisation de l'organigramme par exemple).

Notre recherche s'appuie ainsi sur la théorie des organisations ambidextres appliquée aux universités dans le cadre d'un programme ambitieux d'insertion professionnelle que nous avons mis en place. Nous utilisons les concepts d'ambidextrie structurelle et de structure duale qui se révèlent pertinents pour l'étude de cas d'une organisation universitaire.

L'évaluation de ce cas de transition d'apprentissage ou innovation organisationnelle a utilisé plusieurs outils : une approche quantitative longitudinale (passations à plusieurs reprises de questionnaires en ligne auprès des 1500 étudiants inscrits en masters scientifiques) et une approche qualitative plus centrée sur la mise en œuvre des réalisations innovantes.

*Mots clés : université entrepreneuriale multi-objectifs, apprentissage et adaptation à l'ambidextrie organisationnelle, évaluation d'une expérimentation, test de facteurs d'insertion professionnelle, relation formation-emploi.*

## Introduction

Une récente étude de McKinsey Center for Government <sup>1</sup> a analysé l'articulation entre enseignement supérieur et insertion des jeunes sur le marché de l'emploi dans huit pays européens dont la France. Elle s'appuie sur une enquête menée auprès de 5 300 jeunes, 2 600 employeurs et 700 prestataires de services éducatifs, ainsi que sur l'examen de plus de 100 programmes dans 25 pays du monde qui pourraient se révéler pertinents pour répondre aux enjeux de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Le signal d'alarme peut être tiré quand on apprend à travers cette étude l'existence d'une déconnexion du système d'enseignement supérieur qui répond mal aux besoins des employeurs et aux attentes des jeunes.

L'université est-elle à ce point « déconnectée » du monde du travail ? Au niveau national, les universités sont hétérogènes. La professionnalisation et le souci de l'insertion professionnelle caractérisaient déjà de nombreuses filières comme les IUT, les licences professionnelles, les écoles d'ingénieur, les IAE, les masters professionnels, etc. Ces filières spécifiques avaient en effet été créées avec cette finalité professionnelle. Progressivement, on s'est orienté vers une prise en compte de cette professionnalisation à l'échelle de l'établissement et non de tel ou tel institut ou école. La loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités a suivi cette préconisation en fixant aux universités une mission d'orientation et d'insertion professionnelle pour qu'elles accompagnent leurs étudiants jusqu'au monde du travail. Cette loi prévoit la création au sein de chaque université d'un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP).

Ainsi, en sus du comportement d'exploitation qui vise l'efficacité dans les champs de prédilections des universités (formation et recherche), les universités s'adaptent en choisissant des objectifs stratégiques supplémentaires (la valorisation et l'insertion professionnelle) en explorant (March, 1991) et en apprenant à mettre en place les moyens de les réaliser en s'appuyant sur l'expérimentation de nouvelles activités.

Nous postulons ici que ce faisant, les universités rentrent dans la catégorie des organisations ambidextres (Tushman et O'Reilly, 1996, 2004, 2013) qui veulent « jouer sur les deux tableaux » avec les risques afférents (déstabilisation de l'organigramme par exemple).

Notre recherche s'appuie ainsi sur la théorie des organisations ambidextres appliquée aux universités dans le cadre d'un programme ambitieux d'insertion professionnelle que nous avons mis en place. Nous utilisons les concepts d'ambidextrie structurelle et de structure duale qui se révèlent pertinents pour l'étude de cas d'une organisation universitaire.

Le programme d'insertion professionnelle s'est aussi accompagné de la création d'un nouveau service intégrant formellement la mission d'insertion professionnelle et de relation avec les entreprises : il s'agit de la structure duale qui a coordonné le projet (le SOIE : Service Orientation, Insertion, Entreprises).

Notre méthodologie est longitudinale : un organisme d'évaluation indépendant (le CEREQ) a suivi la genèse du projet en mobilisant plusieurs méthodologies qualitatives et quantitatives et en interrogeant plusieurs acteurs :

- 1) questionnaires auprès des étudiants : passations à quatre reprises de questionnaires en ligne auprès des 1500 étudiants inscrits en masters scientifiques)
- 2) entretiens menés auprès de l'ensemble des acteurs impliqués (étudiants, enseignants-chercheurs, consultants, responsables de masters.)
- 3) analyse de documents internes : compte-rendu de conseils et commissions, etc.

---

<sup>1</sup> McKinsey Center for Government : « Education to Employment : Getting Europe's Youth into Work », février 2014

La recherche menée permet ainsi :

- 1) d'analyser la création d'une structure duale au service du renforcement de l'insertion professionnelle
- 2) d'évaluer rigoureusement par une approche qualitative et quantitative les résultats des actions menées auprès des différents publics
- 3) de tirer des recommandations au plan théorique et pratique sur l'ambidextrie universitaire.

## **1. Cadre théorique et hypothèses de recherche**

Pour mener les missions de formation et de recherche d'un côté et d'insertion professionnelle de l'autre, les universités ont tendance à devenir des organisations ambidextries. Pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants et desserrer les contraintes qui pèsent sur les enseignants-chercheurs, elles doivent créer des structures duales.

### **1.1 Des universités de plus en plus ambidextries**

Deux processus d'adaptation peuvent être testés au sein des universités : l'exploitation traditionnelle qui vise l'efficacité dans les champs de prédilection des universités (formation et recherche) et l'exploration innovante (March, 1991). Selon March, l'exploration est la recherche de nouvelles idées, de nouveaux marchés, de nouvelles relations. Elle inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. March insiste sur le rôle de la diversité humaine dans l'entreprise pour entretenir des activités d'exploration et la création de nouvelles connaissances. Ainsi, l'exploration consiste à prendre de « nouvelles » directions (la valorisation et l'insertion professionnelle) en s'appuyant sur l'expérimentation, sur de nouvelles structures, voire sur une prise de risque.

La question centrale est de savoir comment une université peut, à la fois, exploiter et explorer. La littérature a inventé le concept d'ambidextrie (Tushman et O'Reilly (1996, 2004, 2013) et Raisch, Birkinshaw, Probst et Tushman (2009)). L'ambidextrie désigne la manière dont l'Université va pouvoir articuler, trouver un « juste » équilibre entre les activités nouvelles d'exploration (insertion professionnelle) et les activités traditionnelles d'exploitation (recherche, formation) avec, dans la mesure du possible, un transfert des innovations générées par les activités d'exploration vers les activités d'exploitation (comment, par exemple, une expérimentation d'insertion professionnelle peut impacter les maquettes des formations et les débouchés des chercheurs). Dans une organisation ambidextre en effet, il faut veiller à tirer le meilleur parti des interactions des acteurs hétérogènes et interdépendants dont certains sont spécialisés dans des activités d'exploration et d'autres dans des activités d'exploitation (savoir par exemple associer le Centre de Ressources Informatiques d'une Université de manière à ce que le Système d'Information soit au service de l'Insertion professionnelle).

Notons que, bien souvent, dans une organisation ambidextre, exploration et exploitation ne constituent pas seulement deux activités mais bel et bien deux cultures intégrées dans une même organisation. Pour concilier ces deux cultures et relever les nombreux défis, les théoriciens des organisations ambidextries insistent cependant sur l'indispensable autonomie qu'il faut donner aux « exploreurs » pour réussir leurs activités d'exploration. Autonomie ne signifie pas dissemblance des activités :

Tushman et O'Reilly (2004) présentent l'ambidextrie comme l'alignement stratégique de deux types d'activités avec notamment le rôle toujours déterminant du leadership dans les activités d'exploitation (autoritaire, top down) et d'exploration (visionnaire, implication).

## **1.2 Les conditions de réussite de l'expérimentation : la création d'une structure dédiée à l'insertion professionnelle**

La réussite d'un programme ambitieux d'insertion professionnelle passe nécessairement par la mobilisation des enseignants-chercheurs (Rose, 2014). Or, ces derniers sont accaparés par l'activité de recherche qui joue un rôle déterminant dans l'évolution de leur carrière.

Comment résoudre ces tensions dans la profession universitaire entre ces missions prioritaires - la recherche et l'enseignement -, et ces autres missions dont l'orientation et insertion professionnelle, considérées comme connexes alors mêmes qu'elles font partie des missions officielles des universités ?

Deux recherches récentes montrent l'intérêt de la mise en œuvre de structures duales et la nécessité de concilier ambidextrie structurelle et contextuelle pour permettre la mise en œuvre de nouvelles activités. Elles se sont focalisées sur la commercialisation de la recherche universitaire (brevets, licences ...). La première (Ambos, Mäkelä, Birkinshaw, D'Este, 2008), a montré l'importance des structures duales au sein des universités pour atténuer les tensions qui peuvent naître du processus de la recherche académique et de sa commercialisation. La deuxième (Chang, Yang, Chen, 2009) a mis l'accent sur les deux types d'ambidextrie - structurelle et contextuelle - qui influencent le processus de commercialisation de la recherche universitaire.

La création des SAIC (Services d'Activités Industrielles et Commerciales) en France constitue un exemple de cette structure duale renforcée dans les années 2010 par la création des SATT (Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie).

Concernant l'insertion professionnelle, la loi LRU impose la création de BAIP pour renforcer cette dynamique en faveur de l'insertion qui n'est pas généralisée au sein des universités françaises. Un rapport récent <sup>2</sup> a montré les différenciations de structures concernant la mise en œuvre des BAIP et le foisonnement des initiatives.

Cependant, nous manquons d'approches scientifiques pour analyser le développement et la mise en œuvre de l'ambidextrie universitaire et surtout de sa généralisation au sein de l'université, au-delà de la synthèse des schémas directeurs.

En 2008, le Haut-Commissariat à la Jeunesse (HCJ) a financé différentes actions avec un budget important au service de l'insertion professionnelle des étudiants. Ces actions visent précisément à renforcer temporairement les moyens des structures duales universitaires et des actions menées, de les évaluer de façon rigoureuse pour permettre leur généralisation.

## **1.3 Les hypothèses de recherche**

Notre objectif est donc triple :

- 1) analyser la création d'une structure duale liée au renforcement du BAIP et à l'expérimentation soutenue par le Haut Commissariat à la Jeunesse avec des objectifs ambitieux et des moyens.

---

<sup>2</sup> Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, "Schémas directeurs de l'aide à l'insertion professionnelle, rapport d'analyse", Mars 2010.

- 2) évaluer rigoureusement par une approche qualitative et quantitative les résultats des actions menées auprès des différents publics.
- 3) tirer des recommandations au plan théorique et empirique sur l'ambidextrie universitaire.

Sur la base de la revue de la littérature de l'ambidextrie universitaire, nous avons élaboré deux hypothèses de recherche :

**Hypothèse 1 : La mission généralisée d'insertion professionnelle constituerait une activité supplémentaire et différente au sein des universités publiques de recherche. Elle serait plutôt de type « exploration ». Son caractère innovant pourrait susciter des réticences des enseignants-chercheurs dans la mesure où ils doivent se concentrer sur leurs missions d'exploitation en enseignement et en recherche, mais la mise en place d'une structure duale permet de lever ces résistances.**

**Hypothèse 2 : Compte tenu de la focalisation routinière sur les activités d'exploitation (activités principales d'enseignement et de recherche fondamentale), les enseignants-chercheurs souhaitent la mise en place de structure et de soutien fort pour mener à bien cette mission d'insertion professionnelle. La mise en place de structure duale permet de concilier les tensions entre logique académique et logique d'insertion professionnelle. Elle suppose une mobilisation interne de l'établissement (approche top down) relevant de l'ambidextrie structurelle et des chefs de projets reconnus.**

## 2. Etude de cas et évaluation

L'Université du Grand Ouest <sup>3</sup> (UGO) est une université qui compte en 2007 16 composantes. La tradition d'insertion professionnelle est très différenciée. Cette université est membre de la CURIF, Conférence des Universités de Recherche Intensive Française. Elle se caractérise par une attention forte aux recherches fondamentales. Elle a déjà mis en œuvre une politique d'établissement en faveur de la valorisation par la création d'un SAIC, service d'activités industrielles et commerciales. En revanche, la politique d'insertion professionnelle restait jusqu'en 2008 essentiellement gérée au niveau des composantes.

L'expérimentation « Science Insert » résulte d'un appel d'offres lancé par le Haut Commissariat à la Jeunesse en 2009 (aujourd'hui appelé Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, FEJ) et d'une sélection positive de la réponse de l'UGO. Ces expérimentations visent précisément à identifier et évaluer des bonnes pratiques avant leur généralisation. Elles permettent aussi d'étudier in vivo la conduite du changement et la mise en place d'activités d'exploration innovantes au sein des universités. Ce projet, intitulé Science Insert, comporte trois dimensions. La première introduit une innovation organisationnelle avec la création d'un nouveau service unique d'aide à l'orientation et à l'insertion. La deuxième est une innovation de type « ouverture sur l'emploi », et vise l'intervention renforcée de professionnels dans les formations. Enfin, la dernière innovation est instrumentale, et fournit un outillage aux étudiants de masters dans leurs démarches d'insertion professionnelle. Science Insert est un projet précurseur de ce type d'innovations. Retenu dans le cadre des projets financés par le FEJ, ce projet a été assorti d'une évaluation dite « embarquée » pour mesurer les effets de ces trois types d'innovations sur l'acculturation à l'insertion professionnelle.

---

<sup>3</sup> L'université publique est localisée dans le grand ouest de la France. Nous avons utilisé un nom fictif pour la désigner.

## 2.1 Le contenu du programme Science Insert

Le renforcement du SOIE grâce au projet Science Insert correspond à la mise en œuvre de la structure duale dans le cadre d'une ambidextrie structurelle.

Pour renforcer et permettre l'émergence d'une structure duale, il a été décidé que l'équipe Science Insert affectée aux masters scientifiques serait localisée au sein du SOIE et bénéficierait d'emblée des moyens et des synergies.

L'équipe fait appel à des compétences multiples : un coordinateur responsable spécialiste de la formation continue, un ingénieur pédagogique pour les modules en ligne, une chargée de communication et site web, un assistant relations entreprises pour assurer un lien notamment dans la perspective de forums, un assistant administratif.

Cette équipe a piloté l'expérimentation science Insert.

Près de 1 600 étudiants sont concernés par cette expérimentation qui a nécessité la création de 6 emplois et de 800 heures dédiées à l'insertion professionnelle. Les bénéficiaires de cette expérimentation sont les étudiants de masters scientifiques qui sont la cible de nouvelles réalisations conçues pour favoriser leur insertion professionnelle. Ces réalisations sans modèle complètement posé mais orientées vers l'objectif d'insertion professionnelle ont été élaborées et pensées en 2009 / 2010 pour être mises en œuvre à la rentrée universitaire 2010 / 2011. On gardera en mémoire que ce sont des tâches innovantes et « exploratoires » pour une grande majorité d'enseignants-chercheurs.

### A. Mise en place des rencontres avec les professionnels regroupés en clusters de compétences

Une mobilisation des entreprises a été menée afin de développer les offres de stages, d'emplois, les visites d'entreprises, les interventions de professionnels et leur participation aux enseignements et aux jurys, le développement de forums, les parrainages de promotion... Pour favoriser cette mobilisation des entreprises, les réseaux des diplômés ont été sollicités. Les échanges entre les étudiants en cours d'étude et ceux qui sont déjà insérés professionnellement ne peuvent qu'être bénéfiques aux premiers. L'appel aux anciens diplômés, pour qu'ils intègrent ce « cluster » et s'investissent dans le rayonnement de leur formation et l'insertion professionnelle des étudiants en cours, a ainsi été favorisé. Le principe de création d'un « cluster de compétences » permettant de relier pour chaque formation cible, une grappe d'entreprises et de branches, de spécialistes de l'insertion professionnelle, de diplômés, de responsables et d'étudiants apparaît ainsi innovant.

### B. Généralisation de modules Techniques de Recherche d'emplois et de stages (TRE-TRS)

L'organisation de tels modules se justifie par le fait que l'insertion professionnelle se prépare en amont, et pas seulement en bout de cursus, permettant aux étudiants d'avoir un passage progressif vers le monde du travail. En d'autres termes, l'insertion professionnelle ne doit plus être considérée comme une préoccupation ponctuelle à l'occasion d'un stage ou de l'apprentissage des techniques d'aide à la compréhension du marché du travail. Elle doit être intégrée dans les cursus universitaires avec des modules de projet professionnel personnalisé.

Les modules TRE-TRS (techniques de recherche de stage - techniques de recherche d'emploi) ont pour objectif d'accompagner les étudiants vers un emploi. Sous la forme d'atelier animé par un consultant, ces modules permettent aux étudiants de définir leur projet professionnel et leur stratégie de recherche de stage et d'emploi avec les outils de CV et lettres de motivation nécessaires. Ces modules sont adaptés à chaque cycle avec une progression pédagogique : 10 heures en master 1 et autant en master 2.

L'université a réuni une équipe d'ingénieurs pédagogiques, de responsables de ressources humaines et de consultants extérieurs pour les concevoir. Les outils pédagogiques - guide animateur et un livret de bord pour l'étudiant - ont été développés et donnent une cohérence à l'ensemble du dispositif. Certaines composantes comme les IUT, l'IAE, l'institut d'informatique avaient généralisé de tels modules avant l'expérimentation. En revanche, ces modules ne concernaient pas l'ensemble des masters scientifiques. Là encore, la généralisation de tels modules au sein de tous les masters scientifiques (y compris les masters recherche) renforce une logique de l'établissement au-delà de la logique de diplômes ou de composantes.

### C. Mise en place d'un forum à l'attention de tous les étudiants de masters

Les « forums entreprises » sont un lieu privilégié de rencontres entre étudiants, enseignants et entreprises ciblées en fonction de leur secteur d'activité. Ces forums sont aussi l'occasion pour les étudiants de mettre en œuvre les enseignements pratiques acquis au cours des modules de techniques de recherche de stages et d'emplois.

Ces forums étaient organisés dans certaines filières (IAE, Informatique) mais ne concernaient pas la majorité des étudiants de masters scientifiques.

L'expérimentation a permis de lancer un nouveau forum des masters scientifiques.

Près de 70 entreprises ou organisations professionnelles ont été présentes devant plus de 1000 étudiants. Des tables rondes, qui constituent un temps fort des échanges, ont été organisées autour des thèmes liés aux recrutements dans les domaines industriel, environnement et agro-alimentaire, technologies de l'information et de la communication, c'est-à-dire autant de domaines qui touchent de très près les filières scientifiques concernées.

## 2.2 L'évaluation du programme Science Insert

Les entretiens réalisés auprès des différentes parties prenantes ont permis de tirer quelques enseignements de cette première année d'expérimentation.

Les enseignants - correspondants « Science Insert » - (interrogés entre juillet 2010 et janvier 2012) ont fait part de leur satisfaction à l'égard des modules mis en œuvre. La démarche et l'individualisation des propositions faites par le SOIE ont été considérées comme des éléments particulièrement positifs. Les difficultés soulevées concernent principalement l'insertion de ces modules dans des emplois du temps souvent déjà décidés et remplis ainsi que la mobilisation de l'ensemble des enseignants. Le rôle de ces correspondants, outre le fait d'assurer le lien entre le SOIE et les composantes, est de mobiliser et d'informer leurs collègues qui n'ont pas souhaité s'investir dans sa mise en œuvre.

Si le devenir des diplômés est une préoccupation partagée par la plupart des enseignants de Master, les conditions dans lesquelles les étudiants entrent sur le marché du travail pâtissent d'une faible visibilité. Tous n'ont pas la possibilité de consacrer du temps à des activités d'accompagnement et/ou de suivi de leurs étudiants. L'insertion professionnelle est souvent une activité « marginale » - parfois peu valorisée – dans les emplois du temps universitaires. Avant la mise en œuvre du projet, la plupart d'entre eux méconnaissait les moyens à leur disposition – notamment les ressources du SOIE - pour travailler ces questions.

De plus, l'implication des enseignants-chercheurs dans un tel projet est très progressive et nécessite une appropriation qui peut être plus ou moins longue. Avant de s'y engager, ces derniers souhaitent avoir les preuves de l'intérêt d'une telle démarche pour les étudiants, des conditions de faisabilité, voire de pérennité. La pédagogie initiée au démarrage du projet (recueil et travail sur l'existant,

réunions d'information, ajustement, individualisation...) a été une des clés de réussite comme nous le montre cet extrait d'entretien :

La diffusion de questionnaires aux étudiants à différents moments du projet, accompagnée de la conduite d'une dizaine d'entretiens semi-directifs, auront permis de se rendre compte de leurs représentations sur la question de l'insertion professionnelle et de recenser leurs premières impressions sur les réalisations et la valeur ajoutée par ces réalisations dont ils ont bénéficié dans le cadre du projet. Les étudiants interrogés montraient, au départ, une relative méconnaissance des conditions d'accès à l'emploi (cf. tableau 1). Ils identifiaient des besoins en termes d'accompagnement et d'aide à l'insertion professionnelle. Ils souhaitaient avoir davantage d'informations sur les conditions d'accès à l'emploi ainsi que sur les métiers auxquels ils pouvaient prétendre à la sortie. Ils soulignaient donc l'intérêt des différentes actions développées par le SOIE (cf. tableau 1) qu'ils perçoivent comme une réponse positive de la part de l'université à ces besoins exprimés, notamment pour ceux qui ne disposent pas d'un réseau personnel qui les aiderait dans cette problématique. En effet, les dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle peuvent être le moyen de réduire les inégalités entre ceux qui bénéficient d'une aide grâce à leur réseau personnel et ceux qui n'en bénéficient pas.

**Tableau 1 : L'emploi pour les diplômés de la filière (269 étudiants répondant aux deux enquêtes t0 et t1 parmi les 1500 inscrits en master en 2010/2011)**

	Avant la mise en place du projet (t0)	Après la première année d'expérimentation (T1)
Connaissez-vous le salaire net mensuel (moyen) des diplômés de votre master 18 mois après leur sortie ? Oui	14,5%	28,6%
Connaissez-vous le taux d'emploi (part de personnes en emploi) des anciens diplômés 18 mois après la sortie ? Oui	21,9%	36,8%
Savez-vous s'il existe des enquêtes d'insertion professionnelle réalisées auprès de jeunes diplômés? Oui	33,8%	63,2%
Avez-vous déjà consulté les résultats de ces enquêtes ? Oui	13,4%	24,2%
Savez-vous s'il existe des enquêtes d'insertion professionnelle réalisées auprès des diplômés de votre master? Oui	22,3%	43,1%
Avez-vous déjà consulté les résultats de ces enquêtes ? Oui	8,6%	19%
Savez-vous s'il existe un annuaire des anciens diplômés ? Oui	42,8%	77%
L'avez-vous déjà consulté ? Oui	11,5%	23,4%

L'analyse du tableau 1 montre la dynamique en faveur de l'insertion et l'appropriation de cette question par les étudiants. Entre t0 et t1, la part des répondants qui déclarent connaître les résultats des enquêtes auprès des diplômés (notamment les taux d'emplois et conditions salariales) ainsi que l'ensemble des dispositifs a sensiblement augmenté. Le travail de communication mené conjointement par le SOIE et les enseignants a porté ses fruits. Les entretiens semi-directifs menés avec les étudiants soulignent le rôle déterminant des enseignants en matière d'aide à l'insertion professionnelle, confortant l'importance de l'ambidextrie contextuelle.

Le forum des masters scientifiques a été globalement apprécié par les étudiants de master professionnel qui ont pu rencontrer des entreprises de leur secteur d'activité.

Au total, l'année universitaire 2010/2011 a permis d'observer un projet à différents niveaux (organisationnel, pédagogique,...) dont la logique et la cohérence ont été assurées par la structure



duale, le SOIE. Ce dernier a été ainsi en capacité de professionnaliser et de systématiser les interventions sur les thématiques de l'insertion professionnelle dans les formations, ou encore de répondre aux exigences des dossiers d'habilitation. Ces outils et prestations de qualité offrent la possibilité à l'Université de rattraper son retard sur les formations concurrentes (écoles d'ingénieurs notamment). Science Insert a également offert l'opportunité de rendre plus visible le SOIE aux yeux des étudiants, enseignants et entreprises : ce service pourrait devenir à terme une véritable plateforme ressource.

La mise en place d'une plateforme numérique sur l'insertion professionnelle offrant un triple accès diplômés-étudiants-entreprises ainsi que le développement des modules TRE-TRS en e-learning (à la rentrée 2011/2012) sont également des signes forts adressés aux enseignants et étudiants sur la volonté de pérennisation du dispositif.

### 3. Discussion

Les évaluations menées permettent de tester et d'approfondir les deux hypothèses de recherche

**Hypothèse 1 : La mission généralisée d'insertion professionnelle constituerait une activité supplémentaire et différente. Elle serait plutôt de type « exploration ». Son caractère innovant pourrait susciter des réticences des enseignants-chercheurs dans la mesure où ils doivent se concentrer sur leurs missions d'exploitation en enseignement et en recherche, mais la mise en place d'une structure duale permet de lever ces résistances.**

Certains enseignants-chercheurs responsables de formation apprécient la mise en place de l'expérimentation. Selon certains d'entre eux, cette démarche instituée par l'Université ne représente qu'une première étape et ils pensent notamment que l'Université devrait davantage promouvoir ses formations à l'extérieur (étudiants potentiels, entreprises...).

D'autres responsables, bien que soucieux de ces problématiques d'insertion professionnelle, ont accueilli avec scepticisme l'insertion de modules de TRS-TRE dans leur programme d'enseignement. Cependant, ces responsables ont été amenés à considérer que ces modules avaient été globalement bien perçus par leurs étudiants.

La diversité des missions demandées aux enseignants-chercheurs, le recentrage sur la mission de publication du fait des évaluations AERES (avec une évaluation stricte de la notion de « publiant »), conduisent les enseignants-chercheurs à solliciter des moyens spécifiques pour développer l'insertion des étudiants et diplômés : ils ne bénéficient pas assez de soutien administratif dans leur diplôme pour cette mission.

La fréquentation des étudiants au forum de rencontre avec les entreprises a montré qu'il y avait une corrélation objective entre le portage du projet par les enseignants-chercheurs concernés et le taux de présence des étudiants à cet évènement.

Le portage d'un tel projet au sein de l'université n'est possible que par la voie de l'échange des étudiants avec les enseignants – chercheurs. La voie hiérarchique donne peu de résultats. Le mode d'élection de la gouvernance des universités n'est certainement pas étranger à ce fait (Lemieux, 2004). Enfin les modes d'évaluation des enseignants-chercheurs et, dans ce contexte, la relation qu'ils entretiennent avec la question de l'Insertion Professionnelle de leurs étudiants, sont très variables et dictés par leurs seules convictions.

De ce point de vue, les moyens humains dédiés à l'expérimentation sont appréciés : ils permettent d'éviter de surcharger les enseignants-chercheurs tout en les invitant à participer à l'expérimentation à des moments clés : rencontre avec les professionnels et participation au forum entreprise, participation

aux conférences de bilan, inscription dans les calendriers des modules TRS-TRE et suivi de leur validation, suivi des statistiques d'insertion des diplômés...

La mise en place de moyens dédiés pour permettre la reconnaissance de cette mission ne s'est pas faite au détriment du temps passé dans les missions traditionnelles d'enseignement et de recherche. L'expérimentation permet de renforcer l'attractivité des formations et les relations avec le monde socio-économique tout en maintenant, voire renforçant le soutien aux activités d'exploitation (formation et recherche).

Cependant, sans structure duale, les enseignants-chercheurs ne se mobiliseraient pas ou peu. L'hypothèse 1 est bien validée.

**Hypothèse 2 : Compte tenu de la focalisation routinière sur les activités d'exploitation (activités principales d'enseignement et de recherche fondamentale), les enseignants-chercheurs souhaitent la mise en place de structure et de soutien fort pour mener à bien cette mission d'insertion professionnelle. La mise en place de structure duale permet de concilier les tensions entre logique académique et logique d'insertion professionnelle.**

**Elle suppose une mobilisation interne de l'établissement (approche top down) relevant de l'ambidextrie structurelle et des chefs de projets reconnus.**

L'engagement fort du Président de l'université, des deux porteurs du projet, tous deux membres du bureau du Président, tous deux membres d'une UMR CNRS et chercheurs publiants et responsables de diplômes (habitués à concilier enseignement et recherche), sont considérés comme un atout indispensable (voire une condition sine qua non) pour crédibiliser et convaincre au sein de la communauté. Le recrutement de coordinateurs et chargés de projets extrêmement qualifiés pour constituer une équipe projet dédiée a aussi été apprécié :

- professeur associé ancien directeur de la formation continue dans une collectivité,
- spécialiste de l'e-Learning et de l'insertion,
- chargée de communication
- assistante de projet

Le caractère obligatoire du suivi des modules constitue une rupture par rapport aux procédures existantes (mise en place d'ateliers facultatifs sur la base du volontariat de l'étudiant). La mobilisation des élus du CEVU a joué un rôle déterminant. A cet égard, ce caractère obligatoire a été accepté, à condition que la procédure de rattrapage (pour les étudiants qui n'ont pas assisté aux enseignements de TRE-TRS) soit légère. La mise en place de nouveaux modules obligatoires TRE-TRS ne doit pas empêcher l'obtention du diplôme.

Le choix de faire le lien entre insertion professionnelle et système d'information (en mettant un budget pour renforcer les outils liés à l'insertion reliés au système d'information) est apparu également pertinent.

Concernant la mise en place des modules TRE-TRS, le choix a été fait de faire appel à des professionnels reconnus du monde des ressources humaines et des spécialistes de la discipline et mettre une personne en charge pour coordonner l'ensemble des interventions. Il faut noter la lourdeur de l'organisation compte tenu de la richesse de l'offre de formation et la difficulté d'introduire les modules dans ces plannings. Chaque professionnel a été accueilli lors de sa première intervention devant les étudiants. Là encore, une telle organisation nécessite des moyens humains et financiers dédiés.

Il y a bien eu une mobilisation interne très forte de l'établissement pour mener à bien cette expérimentation d'insertion professionnelle. L'hypothèse 2 est bien validée.

## Conclusion

Les universités publiques de recherche sont désormais amenées à privilégier l'ambidextrie dans le cadre du rapprochement avec le monde socio-économique. A l'instar d'autres activités comme la commercialisation des résultats de recherche, l'étude montre l'importance et l'intérêt de structures duales..

Le risque, à l'issue de l'expérimentation, est la fin de la dynamique coordonnée en faveur de l'insertion professionnelle. Le relais pris par les composantes de formation, en plus du soutien important de l'établissement (création de poste, moyens financiers pluriannuels pour les modules et le forum) et la nouvelle articulation entre le SOIE et les différentes composantes de l'université, offrent la possibilité de continuer les actions dans une nouvelle orientation et un nouveau partage des rôles. Le SOIE propose les grandes lignes de la politique d'insertion professionnelle, forme les intervenants, prépare le forum, tandis que les composantes participent au financement, les responsables de formation coordonnant le déroulement des modules TRE-TRS et rencontrant les intervenants.

Ainsi, après l'expérimentation, 1430 étudiants ont suivi les modules TRE-TRS en 2012-2013 et 1513 en 2013-2014. Les enquêtes réalisées (avec un taux de réponse de 74% en 2012-2013 et 92% en 2013-2014) fournissent des résultats très encourageants : 63% des étudiants estiment que ces modules les ont aidés à construire leur projet professionnel ; ils sont 77% à affirmer que ces modules les ont aidés à mieux connaître le monde du travail. La fréquentation du Forum n'a pas faibli : 1000 étudiants en 2012-2013 et plus de 1000 en 2013-2014 : les trois-quarts des enquêtés (taux de retour de 21%) ont été globalement satisfaits par le forum.

Dans le cadre de l'ambidextrie structurelle (« top-down »), l'établissement étudié a fourni un environnement organisationnel favorable et les responsables de formation organisent désormais leur temps de travail pour concilier à la fois les activités d'exploitation (recherche, formation) et d'exploration (insertion professionnelle et ouverture vers le monde socio-économique). Cette évolution doit logiquement ressortir dans les dispositifs d'évaluation qui ne manqueront pas de faire apparaître très clairement le passage vers une ambidextrie contextuelle censée compléter efficacement l'ambidextrie structurelle pour pérenniser les actions menées. Nos futures recherches tenteront de tester ces nouvelles hypothèses de travail.

## Bibliographie

AGHION P. (2010), *L'excellence universitaire et l'insertion professionnelle : leçons des expériences internationales*, Rapport au Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche.

AMBOS T.C, MAKELA K., BIRKINSHAW J., D'ESTE P. (2008), « When Does University Research Get Commercialized ? Creating Ambidexterity in Research Institutions », *Journal of Management Studies*, Vol. 45, n° 8, p. 1424-1447.

CALMAN J., EPIPHANE D. (2012), « L'insertion professionnelle des études supérieures : des diplômés plus égaux que d'autres ... », *Formation Emploi*, n° 117, p. 11-29.

CEREQ, (2008), *Etudier l'insertion des étudiants*, Nef n° 28.

CEREQ, (2008), *Les chemins de la formation vers l'emploi*. 1<sup>ière</sup> Biennale formation-emploi-travail. Relief 25.

CHANG Y-C., YANG P.Y., CHEN M-H. (2009), « The determinants of academic research commercial performance : Towards an organizational ambidexterity perspective », *Research Policy*, Vol. 36, n° 6, p. 936-946.

CYTERMAN J. R. (2012), « la recherche universitaire » in *Les universités en France : fonctionnement et enjeux* » (dir. Frederic Forest), Presses de l'Université du Havre et de Rouen, p. 99-126

- MARCH J. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol 2, n° 1, p. 71-87.
- O'REILLY C., TUSHMAN L. (1996), « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, n° 4, p. 8-30.
- O'Reilly, C., Tushman, L. (2004), « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, April, p. 74-81.
- O'REILLY C., TUSHMAN L. (2013), « Organizational Ambidextry : Past, Present and Future», *Academy of Management Perspectives*, November, Vol. 27, n0 4, p. 324-338.
- RAISCH S, BIRKINSHAW J, PROBST G., TUSHMAN L. (2009), «Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance», *Organization Science*, 20(4), p. 685-695.
- ROSE J., (2014), *Mission insertion : un défi pour les universités*, Presses Universitaires de Rennes