

La formation en alternance dans l'enseignement supérieur comme une stratégie garante d'employabilité dans les métiers du management

Nadia Tebourbi

Docteur en sciences de gestion

Enseignante-Chercheuse à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis / Université de Tunis en détachement auprès de l'Institut Supérieur de Management / Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Chercheuse au LAREQUOI (Laboratoire de recherche en management)/ISM/UVSQ

E-mail : nadia.tebourbi@uvsq.fr

LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management

Institut Supérieur de Management (ISM)

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ)

Bâtiment Vauban

47, Bld Vauban - 78047 Guyancourt

Tél : 01 39 25 55 34

Fax : 01 39 25 50 14

Nadia TEBOURBI, docteur en sciences de gestion, est enseignante-chercheuse titulaire à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis (Université de Tunis). Actuellement, elle est détachée auprès de l'Institut Supérieur de Management (ISM) de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines où elle enseigne les matières suivantes : « Management des Ressources Humaines » et « Management et dynamique des organisations ». Dans ce cadre, elle est chercheuse au LAREQUOI (Laboratoire de recherche en management). Ses domaines de recherche portent sur l'apprentissage organisationnel, les communautés de pratique plus spécifiquement dans le domaine des prestations intellectuelles.

Résumé

Cette communication a comme objectif d'explorer les apports de la formation en alternance par rapport à l'enjeu d'employabilité et porte sur la problématique suivante : dans quelle mesure la formation en alternance, dans l'enseignement supérieur, serait-elle la plus adéquate aux métiers du management ? Afin d'y répondre, la méthodologie de recherche s'appuie sur l'étude d'une formation de niveau master 1 Management de la Qualité et Conduite d'affaires. J'appréhende la formation en alternance dans l'examen de la pédagogie de l'enseignement axée sur l'acquisition de compétences : savoirs, savoir-faire et savoir-être. La mise en perspective des résultats démontre une évolution du rôle de l'enseignant-chercheur et la nécessaire démarche coopérative entre les acteurs impliqués dans la formation.

Mots clés : alternance, enseignement, compétence, savoir actionnable, management, employabilité.

Le point de départ de cette communication est une réflexion sur le thème de la formation en alternance comme une stratégie garante d'employabilité dans les métiers du management. Force est de constater que la formation en alternance universitaire est relativement récente en France. Et il existe peu d'offre de cursus universitaires en alternance aux métiers de management dans les universités du Maghreb alors que le défi est d'offrir aux étudiants de master des formations qui répondent aux besoins du marché de l'emploi. En effet, les enjeux de l'offre de formation en alternance est d'atteindre un double objectif : une adéquation « Formation / Projet professionnel de l'étudiant » et une adéquation « Formation / Exigences du marché de l'emploi ». Ainsi, le système de l'enseignement supérieur, «dans une logique de pré-professionnalisation» (Charles, 2014, p320), améliorera l'employabilité du diplômé sur le marché de l'emploi. Cette communication porte sur la problématique suivante : dans quelle mesure la formation en alternance, dans l'enseignement supérieur, serait-elle la plus adéquate aux métiers du management ? Le but de cette communication est d'explorer les apports de la formation en alternance par rapport à l'enjeu d'employabilité. J'appréhende la formation en alternance dans l'examen de la pédagogie de l'enseignement axée sur l'acquisition de compétences: savoirs, savoir-faire et savoir-être. La méthodologie de recherche s'appuie sur l'étude d'une formation de niveau master 1 «Management de la Qualité et Conduite d'affaire».

Le propos sera développé en quatre volets. Je présente dans une première partie le cadre conceptuel sur lequel j'ai pris appui pour analyser les données qualitatives collectées. La méthodologie est présentée dans une seconde partie. A la suite, je me penche sur les résultats pour conclure sur une discussion et recommandations.

1. Du concept de qualification au concept de compétence

1.1. Définitions

Depuis le début des années 90, les spécialistes en ressources humaines préconisent le passage du concept de « qualification » à celui de « compétences » comme socle sur lequel le gestionnaire des ressources humaines en entreprise devrait bâtir ses politiques de recrutement, formation, évaluation, promotion (Divry et al., 1998 ; Ferrary, 2014). Cette réflexion est née d'un constat : la valeur d'une entreprise dépend de plus en plus de son capital immatériel.

Selon Liebowitz et Beckman (1998), «le capital immatériel est la combinaison du capital humain et du capital structurel» (p10). Le capital humain comprend les savoirs, les savoir-faire, les comportements (motivation, leadership des cadres dirigeants), l'agilité intellectuelle (capacité des responsables organisationnels à réagir vite et avec jugement, capacité d'innovation et d'initiative, faculté d'adaptation) et les aptitudes des employés à apporter des solutions aux clients. Miller (1996) définit le capital humain comme «le savoir que les personnes acquièrent et utilisent au cours de leur vie afin de produire des objets, des services, ou des idées dans le contexte du marché ou hors de celui-ci» (p23). Cette définition ne se préoccupe pas de l'origine des savoirs (acquisition formelle ou informelle, scolaire ou familiale, professionnelle ou récréative) et fait abstraction tant de la nature spécifique des compétences acquises (cognitives ou comportementales, techniques ou axés sur l'équipe) que de la méthode de certification ou de validation utilisée pour l'acquisition effective de compétences spécifiques (travail antérieur, performance réelle sur le poste de travail). Le capital humain est donc l'ensemble des «connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique», c'est-à-dire toute activité qui crée directement ou indirectement de la richesse ou des revenus (Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement , 1998).

Par rapport à la problématique de cette communication, les travaux de Dejoux et Thévenet (2010) apportent un éclairage fort intéressant. Ils font la lumière sur la différence entre les concepts de qualification et de compétence.

Selon Dejoux et Thévenet (2010), le champ d'analyse de la compétence est plus vaste que celui de la qualification : « La qualification exprime cette aptitude dans des formes qui vont permettre la comparaison des différentes personnes. Elle décrit les aptitudes selon des critères communs et permet de positionner les qualifications des personnes les unes par rapport aux autres. (...) La compétence étend le champ de ce qui est pris en compte de la personne». Le tableau ci-dessous clarifie la différence entre ces deux concepts selon les objectifs visés, le contenu et degré de formalisation, l'unité d'analyse et les méthodologies.

Qualification et compétences : éléments de comparaison

	Qualification	Compétences
Objectifs	Décrire et évaluer les acquis.	Décrire, comprendre et évaluer les acquis et le potentiel.
Contenu et degré de formalisation	Accent généralement mis sur les connaissances, les savoirs académiques et / ou professionnels.	Accent mis sur les processus mentaux et les qualités subjectives à l'œuvre dans le travail. Reconnaissance du travail empirique. Valorisation du comportemental.
Unité d'analyse	Le poste: La hiérarchie par rapport à un emploi. Logique individuelle.	Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être, Individualisation des RH. Logique d'adaptation et d'employabilité.
Méthodologies	Référence au poste. Référence au diplôme.	Référence à un référentiel collectif. Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences.

Source : Adapté de Dejoux (2008) et Dejoux & Thévenet (2010)

1.2. Les compétences managériales

Le concept de compétence s'inscrit donc dans une logique d'adaptation et d'employabilité. L'employabilité est définie comme la capacité de trouver un emploi. Cette définition large englobe aussi bien l'employabilité initiale qu'interactive, c'est-à-dire aussi bien «les caractéristiques psychosociales des individus» que « les différentes parties prenantes dans le maintien/développement de l'employabilité : l'individu, bien sûr, mais également l'entreprise, les partenaires sociaux et l'Etat » (Baruel Bencherqui et *al.*, 2013, p105-108). A ce stade, je m'interroge : de quels types de compétences a-t-on besoin dans les métiers du management pour assurer des activités d'encadrement et de pilotage de processus ? Autrement dit, quelles sont les compétences managériales exigées à un cadre ? Il existe une prolifération d'ouvrages écrits par des académiciens et des professionnels à ce sujet (Everaere, 2014). La compétence managériale est cette faculté de combiner du savoir, savoir-faire et savoir-être en vue de la maîtrise d'une situation professionnelle et afin d'atteindre des objectifs préétablis. Par ailleurs, le caractère dynamique et complexe de l'environnement, avec les nombreuses restructurations et réorganisations, rajoute une autre dimension essentielle à la compétence, celle de savoir accueillir l'imprévu et s'adapter (Pesqueux, 2014).

Concernant le savoir, certaines organisations exigent la maîtrise d'une «compétence technique» dans un domaine précis. Cependant, comme les techniques évoluent, il est essentiel d'apprendre à apprendre. La compétence est donc tributaire du savoir et savoir-faire mais également de la capacité à apprendre à apprendre. On demande principalement au manager de faire preuve d'autonomie (prise de décision dans l'urgence, donc gestion de stress) d'une part et d'être aussi capable de travailler en groupe d'autre part. Un autre élément majeur porte sur la capacité rédactionnelle et "communicationnelle"(Wenger, 1999, p64). Quant au savoir-être, il est davantage tourné vers l'ouverture à l'expérience, la prise de recul, la créativité, l'écoute, la fiabilité, l'amabilité. Sur ce point, Mauleon et *al.* (2014) introduisent la notion de « soft skills » se rapportant à l'empathie, l'adaptabilité et la pédagogie.

1.3. La formation dans une approche par compétences au service de l'employabilité

Dans la formation de futurs managers, l'approche par compétences au service de l'employabilité repose sur une méthodologie générale. L'expert identifie les besoins en formation, traduit ces besoins en modules de formation dans une optique d'élaboration des contenus des programmes de formation en fonction des objectifs arrêtés. Enfin, il propose une définition des modes de formation pédagogique à retenir et des techniques d'évaluation des acquis-formation.

L'étape d'identification des besoins en formation est fondamentale. C'est une démarche reposant sur le concept d'emploi-type qui se réfère à l'ensemble des postes concrets présentant des proximités suffisantes pour être classés dans une même catégorie. Premièrement, l'expert positionne l'emploi-type à décrire en expliquant les intitulés de postes correspondants. Deuxièmement, il se donne une première définition provisoire de la mission de l'emploi type en la décrivant en termes de résultat attendu. Troisièmement, il identifie les facteurs d'évolution qui vont influencer le contenu de l'emploi-type et ses compétences requises et associées, et expose leurs principaux impacts. Quatrièmement, il énumère les principales activités correspondant à cet emploi-type. Ces activités sont décrites en termes de verbes d'actions, c'est-à-dire exprimant directement une action comme par exemple : organiser, contrôler, élaborer, évaluer. Il note simultanément des activités dues à l'impact des facteurs d'évolution. Il regroupe et synthétise les activités précédemment énumérées en un nombre réduit de grandes activités qui seront les descripteurs des compétences. Ces activités contribuent à la réalisation de la mission de l'emploi-type dépendant de la combinaison d'un ensemble d'activités. Il synthétise simultanément l'évolution des activités due à l'impact des facteurs de changement. Cinquièmement, il identifie l'ensemble des « ressources » qui doivent exister et être mobilisées pour que le titulaire de l'emploi-type soit capable de réaliser les grandes activités synthétisées précédemment. Finalement, il indique les évolutions nécessaires des ressources pour répondre aux exigences d'évolution des activités et de la mission.

La prochaine grande étape consiste en la traduction des besoins en modules de formation et la description de l'itinéraire pédagogique correspondant. Des modules de formation sont dégagés. Les modules de formation découlent d'une recherche d'information (entretiens, recherche documentaire) sur les savoirs utiles à acquérir par le titulaire de l'emploi-type dans le but de maîtriser sa situation professionnelle. L'objectif de chaque module est précisé et les évolutions des métiers sont anticipées.

2. Protocole de recherche

La méthodologie de recherche repose sur la méthode qualitative et trois techniques d'investigation ou collecte d'information : la recherche documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation participante.

Tout d'abord, la recherche documentaire a consisté en l'examen et l'évaluation de 27 mémoires de mission d'étudiants en alternance (17 mémoires en master 1 Management de la Qualité et Conduite d'affaires et 10 mémoires en master 1 Sciences de Management). Je précise que le contenu du mémoire est divisé en trois parties : une présentation descriptive et analytique de l'entreprise d'accueil, une présentation des missions professionnelles réalisées et un bilan analytique de l'expérience d'alternance, et enfin une réflexion conceptuelle appliquée portant sur une problématique de management.

De plus, 17 entretiens semi-directifs, d'une durée de 45 minutes chacun, ont été menés lors du suivi de mémoires de mission d'étudiants en master 1 Management de la Qualité et Conduite d'affaires en mai, juin et juillet 2014. Le guide d'entretien comprenait des questions ouvertes :

- Quelle est la nature de votre mission ?
- Qu'avez-vous réalisé en entreprise ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- Qu'avez-vous appris en entreprise ?
- Avez-vous constaté une évolution en termes d'acquisition de savoir, savoir-faire et savoir-être ?
- Quels sont les concepts théoriques qui vous ont le plus servi lors de votre mission ?

En ce qui concerne l'analyse des données qualitatives, les 17 entretiens semi-directifs ont été retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2007). J'ai dégagé les thématiques récurrentes dans les discours.

Pour terminer, j'ai effectué une observation participante, pendant l'année universitaire 2013 / 2014, en tant que pilotage d'un programme de master 1 en Management de la Qualité et Conduite d'Affaires (MQCA). Lors de ce pilotage, j'ai été appelée à effectuer les tâches suivantes : examen des dossiers de candidature (vérification du parcours accompli, la nature du diplôme obtenu, l'adéquation de la formation demandée avec le projet professionnel du candidat), participation au jury de sélection des candidats, justifier de la décision du jury aux étudiants qui la contestent (en cas d'un refus d'une candidature), choix des intervenants (enseignants / chercheurs et intervenants professionnels), tâches administratives (établissement de l'emploi du temps des cours, saisie du tableau de la répartition prévisionnelle des heures d'enseignement du master, validation du livret de l'étudiant), animation de la journée d'intégration des étudiants à travers des techniques de team building, co-animation de la réunion des maîtres d'apprentissage (valorisation du master, clarification des objectifs pédagogiques du master, interaction avec les équipes du Centre de Formation en Alternance), tenir des réunions avec la coordinatrice pédagogique du CFA à propos des rencontres entre les tuteurs CFA et les maîtres d'apprentissage, le développement de relations avec le monde de l'entreprise à travers l'invitation de trois professionnels ayant apporté un témoignage de leur pratique. En outre, en juin 2014, j'ai travaillé, en équipe avec le responsable de la deuxième année de ce master, sur l'ingénierie pédagogique de nouveaux cours pour le parcours «Management, Qualité et Relation Client».

Le choix d'étudier cette problématique en s'appuyant sur ce cas me paraît judicieux dans la mesure où c'est la première année d'une formation référencée dans le classement SMBG 2014 et présentant un important taux d'insertion professionnelle. Après deux années d'étude (M1 et M2), cette formation prépare aux métiers de responsable qualité, responsable relation client, chef de projet fidélisation. Selon un document «Fiche de devenir professionnel», établi par l'Observatoire de la Vie Etudiante de l'université : «30 mois après l'obtention de leur master, 20 des 23 diplômés sont en emploi» pour la promotion de 2010.

3. Dispositifs pédagogiques au service de l'employabilité

La formation en alternance favorise l'acquisition de compétences à travers une approche pédagogie inductive d'une part et la consolidation du savoir-faire et savoir-être par l'entremise du mémoire de mission d'autre part.

3.1. Enseignement axé sur l'acquisition d'un savoir actionnable

La transmission d'un savoir actionnable est concrétisée à travers une combinaison de profil du corps enseignant : enseignants-chercheurs (académiciens de l'université) et intervenants professionnels. Tout en expliquant aux étudiants que l'enseignement est fortement impacté par la recherche et la qualité des chercheurs travaillant au sein du laboratoire rattaché à l'université qui dispense la formation, les enseignants-chercheurs privilégient, dans leur enseignement, l'approche inductive qui consiste de partir d'une étude de cas pour remonter aux concepts. Puis, l'implication de professionnels dans l'enseignement (les matières enseignées par des professionnels : gestion de la qualité, gestion des achats, gestion de la production, finance, contrôle de gestion) concourt à la transmission d'expériences ayant fait leur preuve sur le terrain. A ce sujet, dans le cadre de mon pilotage et de mon cours de gestion des ressources humaines, j'ai fait intervenir trois professionnels ayant apporté un témoignage de leur pratique sur les thématiques suivantes: (1) L'approche par compétence dans l'évaluation managériale. (2) Les enjeux de l'égalité professionnelle Femmes – Hommes. (3) Le rôle du Responsable Ressources Humaines. Sensibilisation par rapport aux nouvelles problématiques du management. Ce savoir actionnable apporte à l'étudiant des grilles de lecture pour l'aider à décrypter la réalité complexe d'un contexte organisationnel donné dans le cadre de sa mission. Je prendrai comme exemples des missions telles que la participation au déploiement d'une démarche d'amélioration continue, la mise en place d'une démarche de développement durable pour les achats, la gestion d'un portefeuille achat, la mise en place d'un plan de contrôle qualité des achats.

3.2. Consolidation du savoir-faire et savoir-être par l'entremise du mémoire de mission

L'alternance par interaction (Besson et *al.*, 2004), entre une semaine passée à l'université et deux semaines en entreprise, permet à l'étudiant d'acquérir une «compétence technique». Voici le témoignage d'une étudiante ayant eu comme mission « la mise en place d'un plan de contrôle qualité des achats » : « Lorsqu'on exerce dans l'industrie, on doit faire appel à de nombreuses connaissances avant tout sur le plan technique. Cette alternance m'a apporté des connaissances solides en métrologie et notamment sur la connaissance des normes Qualité ».

Lors de l'élaboration du mémoire de mission, le tuteur de mémoire (en général un enseignant-chercheur) demande à l'étudiant de faire le bilan professionnel de sa mission (les résultats obtenus, les difficultés rencontrées) et personnel (en termes d'acquisition de compétences). Dans la deuxième partie de son mémoire de mission, l'étudiant prépare une réflexion sur une problématique donnée, validée par son maître d'apprentissage et en relation avec sa mission. Au-delà, de l'acquisition de capacités rédactionnelles, l'étudiant apprend la prise de recul, la formulation d'une problématique, la mobilisation des concepts étudiés en classe, l'analyse et la formulation de recommandations managériales. Ainsi, l'étudiant part de problèmes qui se posent en entreprise (par exemple : non respect des standards, stagnation des taux de conformité, risques de non-conformité, mauvaise perception du service Achats) pour poser une problématique en des termes scientifiques.

En situation professionnelle, la hiérarchisation des priorités et le pragmatisme requièrent du manager d'être dans une culture de la réactivité, de l'immédiateté, de la performance opérationnelle (consignes simples, claires, brèves, peu de nuances). « Le poste d'acheteur est reconnu au sein du groupe, puisqu'il s'agit de l'interface directe avec les fournisseur. Il est

donc essentiel d'être efficace et opérationnel le plus rapidement possible. Lorsque je suis arrivée, je n'ai eu que quelques jours de recouvrement avec l'apprentie précédente » explique une étudiante en alternance dans un groupe automobile. Néanmoins, à ce niveau, il est intéressant de noter que l'élaboration d'un mémoire de mission inculque à l'étudiant des aptitudes tout aussi nécessaires au cadre - manager telles que la capacité de réflexion, d'analyse, d'argumentation, d'approfondissement des idées afin d'innover et être dans l'amélioration continue.

Cela rejoint l'aspect comportemental, également primordial et faisant partie intégrante de la formation. Cela commence déjà lors de la journée d'intégration à travers les techniques de team building pour favoriser l'interaction entre les étudiants et le travail d'équipe. En plus, au cours de l'année universitaire, les étudiants sont appelés à effectuer en ligne un test d'analyse comportementale dont les résultats sont interprétés avec un spécialiste. D'ailleurs, l'évaluation, sous forme de contrôle continu, tient compte de la valorisation de cet aspect comportemental : ponctualité, capacité d'écoute en classe, fiabilité dans le respect des dates de remises des travaux, pertinence de la participation en classe.

4. Mise en perspective des résultats

La formation en alternance, stratégie garante d'employabilité dans les métiers du management, fait évoluer le rôle de l'enseignant – chercheur vers une forme d'ingénierie de la formation et l'accompagnement individuel des étudiants.

4.1. Evolution des modules d'enseignement

Le savoir actionnable, en constante évolution, requiert périodiquement un questionnement et une innovation dans le contenu du programme de formation. Dans ce cadre, pour une plus grande spécialisation commençant en première année de master, une distinction a été faite, à partir de l'année universitaire 2014 / 2015, entre deux parcours : «Management, Qualité et Relation Client» et «Management des Achats et de la Qualité Fournisseurs ». De nouveaux modules ont été mis en place tenant compte de l'évolution de l'entreprise et de son environnement de manière générale et des besoins des acteurs qui interviennent dans le champ de la qualité d'autre part. Prenons l'exemple du parcours «Management, Qualité et Relation Client». (Voir Annexe)

Le programme de formation contient des modules spécifiques à la spécialité du parcours tels que «Gestion de la relation client», «Management et marketing international». Il est intéressant de constater que, dans d'autres modules, l'accent est mis sur la dimension managériale. En effet, le concept de «Gestion» est remplacé par celui de « Management » pour insister sur la logique de processus transversaux : «Management de projet», «Management et dynamique des organisations», «Management de la qualité». En outre, de nouveaux modules tels que «Management de l'innovation et des services» sont en phase avec les préoccupations actuelles des entreprises en termes d'innovation. Finalement, le champ des secteurs activités dans lesquelles les futurs diplômés peuvent travailler est élargi avec des modules comme «Audit et conseil» ou «Management des organisations non marchandes». Cette démarche d'amélioration du contenu du programme de formation s'apparente à celle de l'ingénierie de formation visant le renforcement d'une « métacompétence d'employabilité » (Dujardin,2013).

Notons que pour chaque module, une fiche UE (Unité d'enseignement) est élaborée par l'enseignant précisant : l'objectif (les aptitudes développées au terme de la formation), le contenu, les modalités de contrôle des connaissances, une bibliographie et les mots clés.

4.2. Accompagnement individuel des étudiants

L'enseignant - chercheur ne se contente plus de transmettre des connaissances. Son rôle évolue vers l'accompagnement et le tutorat des étudiants. D'ailleurs, c'est la spécificité de la formation en alternance. L'étudiant est conseillé depuis l'entretien de sélection sur l'adéquation entre son parcours antérieur (formation, stages), la formation pour laquelle il postule et son projet professionnel futur. J'ai observé un système pertinent où ce rôle est rempli par plusieurs acteurs : les membres du jury de sélection, les animateurs du séminaire de recherche d'entreprise au niveau du CFA lorsque l'étudiant est accepté en formation, les tuteurs CFA, les maîtres d'apprentissage en entreprise, les enseignants en classe, les tuteurs du mémoire de mission. Le suivi personnalisé assuré par le CFA consiste en une visite du tuteur à l'entreprise où l'étudiant est en alternance. Le principal sujet abordé porte sur l'adéquation de la mission en entreprise avec la formation suivie en classe. En outre, il convient de veiller à une progressivité dans la mission du niveau de master 1 au niveau de master 2.

En résumé, l'accompagnement et le tutorat sont un point essentiel pour orienter et réussir l'intégration du diplômé de manière durable sur le marché de l'emploi et favoriser ainsi son employabilité (Léné, 2002).

Conclusion

L'alternance est un système de formation connecté aux besoins socio-économiques. Justement, il s'agit d'un système qui présente deux enjeux : la promotion sociale et le développement économique. En premier lieu, l'alternance donne la possibilité au jeune de découvrir un métier et de se fixer dans son choix professionnel. En deuxième lieu, l'alternance permet à l'enseignant – chercheur d'être au courant des problématiques constamment en évolution dans les contextes organisationnels. Ainsi, l'université devient une organisation avec des processus de portée réceptive. Avec la formation en alternance, l'université devient une organisation apprenante par rapport aux besoins des entreprises en termes d'évolution des métiers et des compétences requises. Je pense que la formation en alternance est appropriée pour les métiers en sciences de gestion et a sa place dans l'enseignement supérieur. Ainsi, il y aura moins d'inadéquation entre la formation et les exigences des métiers (les attentes des entreprises en termes d'évolution des compétences). Finalement, l'alternance garantit aux entreprises le fait d'accéder aux connaissances à la pointe du savoir.

Cependant, on ne peut nier le fait qu'aujourd'hui, certaines entreprises, face à la conjoncture économique défavorable, remplacent l'apprenti - diplômé sortant par un nouvel apprenti. Et cela peut entraîner une forme de précarité de l'emploi (Rouault et *al.*, 2013). Les médias nous informent que par manque de visibilité, les entreprises sont de plus en plus réticentes à s'engager sur une durée de 2 ou 3 ans avec l'étudiant en alternance. Face à ce constat, afin d'encourager la formation en alternance en France, de nouvelles mesures viennent d'être prises qui consistent à augmenter les aides aux entreprises et en élargir les conditions d'attribution à compter du 1er septembre 2014. Il y a une extension à toutes les entreprises de moins de 250 salariés de la prime de 1 000 euros pour toute embauche d'un apprenti supplémentaire. Elle passe de 1 000 euros à 2 000 euros pour les entreprises de moins de 11 salariés.

Par ailleurs, il est nécessaire de développer une plus grande démarche coopérative entre les acteurs impliqués dans la formation, à savoir les enseignants – chercheurs, les tuteurs CFA et les maîtres d'apprentissage. Les acteurs pointent le fait que deux moments d'échange (une réunion avec les maîtres d'apprentissage en début d'année et une visite d'entreprise) semblent insuffisants.

Dans les pays du Maghreb où la formation en alternance dans l'enseignement supérieur n'est pas très répandue, il me semble qu'il est utile aux pouvoirs publics de définir et mettre en place un cadre juridique à la formation en alternance.

Je termine en précisant que la formation en alternance est un terrain fécond pour de futures voies de recherche. Dans ce cadre, j'envisage d'étudier la formation en alternance dans l'enseignement supérieur comme source d'apprentissage inter-organisationnel entre les acteurs clés : les enseignants – chercheurs, les étudiants, le centre de formation en alternance et l'entreprise. Comment améliorer la dynamique d'apprentissage inter-organisationnel entre cette multitude d'acteurs ?

Références

- Besson, M., Collin, B. et Hahn, C., 2004, **L'alternance dans l'enseignement supérieur au management**, *Revue Française de Gestion*, Vol.4, No.151, pp69-80.
- Bardin, L., 2007, **L'analyse de contenu**, Paris, Presses Universitaires de France.
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, K.M. et Renaud, J., 2013, **Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans**, *Management & Avenir*, Vol.66, No.8, pp103- 122.
- Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, 2000, **Société du savoir et gestion des connaissances**, Paris, Les Editions de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques). (Chap 2 : Production, transmission et utilisation du savoir dans différents secteurs, pp41-74; Chap 4 : Le nouvel ordre du jour de la recherche, pp109-118).
- Charles, N., 2014, **Quand la formation ne suffit pas : la préparation des étudiants à l'emploi en Angleterre, en France et en Suède**, *Sociologie du travail*, Vol. 56, No.3, pp320-341.
- Divry, C., Debuissou, S. et Torre, A., 1998, **Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation**, in *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp115-127.
- Dujardin, J.-M., 2013, **Compétences durables et transférables : clés pour l'employabilité**, Bruxelles, de Boeck.
- Everaere, C., 2014, **Les emplois atypiques**, Paris, Editions Liaisons.
- Ferrary, M., 2014, **Management des Ressources Humaines. Entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Paris, Dunod
- Léné, A., 2002, **Formation, compétences et adaptabilité : l'alternance en débat**, Paris, Harmattan.
- Liebowitz, J. and Beckman, T., 1998, **Knowledge Organizations : What Every Manager Should Know**, Florida, CRC Press LLC.
- Mauleon, F., Bouret, J. et Hoarau, J., 2014, **Le réflexe Soft Skills : les compétences des leaders de demain**, Paris, Dunod.
- Miller, D., 1996, **A Preliminary Typology of Organizational Learning : Synthesizing the Literature**, in *Journal of Management*, Vol.22, No.3, pp485-505.
- Rouault, F., Drugmand, C. et Mattio, L., 2013, **Employabilité et flexisécurité : sécurisation de l'emploi**, La Plaine Saint-Denis, AFNOR Éditions.
- Rousseau, D.M., De Rozario, P., Jardat, R. et Pesqueux, Y., 2014, **Contrat psychologique et organisations**, Pearson.
- Wenger, E., 1999, **Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity**, New York, Cambridge University Press, Paperback Edition.

Annexe : La transformation d'un programme d'enseignement (Management de la qualité et conduite d'affaires) en deux parcours spécifiques (relation client et achat)

