

REVUE FRANCOPHONE DE GESTION



**Conférence Internationale des Dirigeants des institutions
d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion
d'Expression Française**



*Agence
universitaire
de la
Francophonie*



Numéro spécial - mai 2017

**L'employabilité des diplômés de l'enseignement
supérieur**



Conférence Internationale des Dirigeants
des institutions d'Enseignement et de recherche
de Gestion d'Expression Française

L'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur

Le concept d'employabilité

Robert Le DUFF

*Professeur de sciences de gestion France
Secrétaire général de la CIDEGEF*

L'université intrapreneuriale socle de l'employabilité en francophonie économique: quelques applications

Georges M. Hénault

*Professeur émérite de l'université d'Ottawa Canada
Vice-président de la Cidegef*

Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur : vers une meilleure employabilité

Gérard CLIQUET

*Professeur émérite à l'IGR-IAE, Université de Rennes 1, FRANCE
Membre du bureau de la CIDEGEF
Centre de Recherche en Économie et Management CREM, UMR CNRS 6211*

Pédagogie et employabilité

Maurice Lemelin PhD.

*Professeur émérite HEC Montréal
Vice-président de la Cidegef*

La gestion de stages à l'université peut-elle favoriser une meilleure employabilité des diplômés et comment ?

Gérald Orange

*Professeur de Sciences de gestion IAE de ROUEN France
Membre du bureau de la Cidegef
IAE-Nimec Université de Rouen*

Le concept d'employabilité

Professeur Robert Le DUFF
Secrétaire général de la CIDEGEF

Résumé

L'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur est loin d'être satisfaisante. Elle frappe, à des degrés divers, tous les établissements qu'ils soient du Nord ou du Sud et toutes les disciplines. De plus, à côté de l'inemployabilité quantitative que l'on peut mesurer par le taux de chômage des diplômés en particulier pour leur premier emploi, existe une inemployabilité qualitative plus difficile à observer et à mesurer qui se traduit par une sous qualification des diplômés et des formes diverses d'insatisfaction. Il semble que pour tenter d'améliorer la situation, il soit indispensable d'affiner et d'approfondir le concept d'employabilité tant il est complexe. Une voie possible utilise les travaux d'A. Sen sur le développement humain et sur les capacités. Ils doivent être prolongés par l'observation des profondes transformations du marché de l'emploi.

L'importance de l'inemployabilité est telle que si des mesures urgentes ne sont pas prises, il en va de la remise en cause de la responsabilité sociale du système universitaire. Ces mesures supposent une prise de conscience et une collaboration de toutes les parties prenantes que sont l'université dans son ensemble (enseignants, enseignés, et toute la gouvernance) les entreprises (privées, publiques, associations, collectivités territoriales) et les pouvoirs publics.

Mots clés : employabilité, capacité, chômage, développement humain, gouvernance, inemployabilité, responsabilité sociale, vulnérabilité, université.

Abstract

The employability of graduate students is far from being satisfactory and concerns every university and all academic disciplines worldwide. Furthermore, the quantitative "unemployability" (ie the unemployment rate of graduates for their first job) adds up to the qualitative unemployability expressed in terms of the under qualification of degrees and various forms of dissatisfaction. Therefore, the highly complex employability concept needs to be refined in order to improve the present state of affairs. The A. Sen's work on human development and on capabilities has to be extended with the observation of the job market profound transformations. The social responsibility of universities is at stake if urgent measures concerning the unemployability are not taken. These measures suppose that all stakeholders including universities (professors, students and administrators) firms (private, public, associations and local authorities) are aware and willing to cooperate.

Key words: employability, capability, unemployment, human development, governance, inemployability, social responsibility, vulnerability, university.

L'employabilité et surtout l'inemployabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et de ceux qui auraient pu l'être est devenue un phénomène profond, général, et complexe.

Il est profond car il concerne des jeunes, en pleine construction humaine, qui vont voir leur avenir fortement influencé au moment où ils souhaitent entrer dans la vie active. Selon l'accueil qui leur sera réservé, leur capital humain se modifiera de façon significative.

Il est général car on l'observe- avec quelques nuances-aussi bien dans les pays du Nord que du Sud, à tous les niveaux d'étude, de la première année au doctorat, pour toutes les disciplines. Il est aussi général car il se présente à la fois sous la forme d'une

inemployabilité quantitative (nombre de chômeurs) que qualitative (sous qualification des emplois offerts aux diplômés). Enfin, on observe une distance importante entre la nature des connaissances acquises au sein des structures disciplinaires universitaires et les compétences mises en œuvre au sein des structures de métiers qui évoluent rapidement.

Il est complexe car il se situe au confluent de plusieurs influences et d'une grande variété de choix. A la fois de la part des étudiants, des enseignants et des employeurs. Pourquoi choisir tel type d'études, telle structure universitaire, des études courtes ou longues ? Pourquoi prolonger des études au delà d'un certain niveau. Quelles sont les attentes des étudiants ? L'enseignant et plus généralement les responsables universitaires intègrent-ils la prise en compte des futures activités des enseignés au cours de leur vie professionnelle ? Quelle est la finalité de la docimologie ? Quelles sont les attentes des employeurs ? Quelle connaissance ont-ils du contenu précis d'un cursus universitaire ? Comment construisent-ils leur stratégie de recrutement ? Et donc comment est-il possible de tenir compte au mieux de toutes ces questions qui s'enchevêtrent et parfois se contredisent ?

Dans ces conditions, il convient d'affiner et d'approfondir le concept d'employabilité en général pour espérer trouver des pistes de remèdes au cas particulier des diplômés de l'enseignement supérieur et de ceux qui auraient pu l'être.

Les principales observations à prendre en compte sont les suivantes :

La situation économique dans le monde francophone sur le sujet n'est guère optimiste en particulier pour les pays de l'Afrique subsaharienne.

Le diplôme protège certes mais moins qu'avant.

Le diplôme de niveau élevé peut devenir un handicap à la première embauche

Des formations qui échappaient à l'inemployabilité de leurs diplômés (école de commerce et d'ingénieurs en France) sont aujourd'hui moins protégées.

Une croissance économique ne s'accompagne pas forcément de création d'emplois.

Le flux des diplômés restera durablement supérieur aux capacités d'absorption du marché de l'emploi.

Au cours du quadriennal présenté à l'AUF pour la période 2013/2016 la CIDEGEF s'est donnée comme mission de réfléchir et d'améliorer l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur au sein de la francophonie.

Pour ce faire, il est indispensable d'approfondir le concept d'employabilité avant de pouvoir l'appliquer à la situation nouvelle du marché de l'emploi et de proposer quelques mesures pour atténuer le phénomène d'inemployabilité.

Nous sommes en réalité en présence de deux systèmes : le système d'acquisition de connaissances (en gros le système universitaire) et le système de production qui est plus ou moins un système de transformation de ces connaissances en actions grâce à des compétences et à des innovations qu'elles sont susceptibles de générer.

L'une des causes explicatives de l'inemployabilité provient de ce que ces deux rationalités se côtoient voire s'ignorent : celle du docteur inventeur et celle de l'acteur innovateur.

Ces deux systèmes sont mal connectés ce qui ne veut pas dire qu'ils doivent l'être parfaitement et que la relation chronologique la plus fréquente entre les deux (étude puis emploi) impliquerait que l'un soit obligatoirement au service de l'autre ; ils doivent garder chacun une certaine indépendance, une certaine autonomie et, si possible, être chacun au service dynamique de l'autre.

De plus, quel enseignant d'économie ou de management n'a pas perçu la grande différence entre son enseignement lorsqu'il s'adresse à un public sans expérience ou a un public qui a vécu dans une organisation (la formation continue) ?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, on pourrait s'attarder sur quelques chiffres significatifs du chômage des jeunes diplômés et en particulier sur les difficultés d'obtenir et de réussir un premier emploi. L'observation est claire ; le chômage est grave et peut-être durable.

De plus, le chômage est la résultante de nombreuses variables. Il suffit de constater le taux de chômage des jeunes des pays européens appartenant au même ensemble économique et possédant la même monnaie : Allemagne 6,9 %, Royaume Uni 12,9%, France 25,8%, Italie 36,4%, Espagne 43,6% !

A l'échelle planétaire, l'OIT qui observe que le chômage des jeunes (15-24 ans) est en hausse pour la première fois depuis trois ans, s'inquiète particulièrement du constat qu'il est trois fois supérieur à celui des adultes. Combiné au poids démographique que pèsent les jeunes (de l'ordre du quart de la population totale), on imagine sans peine le gaspillage économique, social, humain qu'entraîne ce non emploi. Autre source de préoccupation : les créations d'emploi bénéficient davantage aux postes les moins qualifiés au détriment des « moyennement qualifiés » (voir plus bas l'étude de David Auutor). En clair, le rapport de l'OIT explique que « les travailleurs relativement formés qui occupaient habituellement ces emplois moyennement qualifiés sont désormais contraints de briguer des postes faiblement qualifiés ».

Le taux de chômage des jeunes varie certes selon les pays, leur culture et les domaines scientifiques concernés ; de plus, comme on le verra ci-dessous, l'employabilité ne s'identifie pas à une simple absence de chômage. La réalité est surtout une inemployabilité qualitative qui se traduit par une sous qualification des diplômés, au point pour certains de supprimer dans leur CV leurs diplômes de rang « trop » élevé !

Quels que soient les chiffres, une chose est certaine : le niveau d'inemployabilité est tel qu'il remet en cause la crédibilité et la responsabilité sociale du monde universitaire. Comment espérer que la puissance publique, confrontée à une rigueur budgétaire obligatoire, puisse accorder au monde universitaire des moyens qu'elle réclame sans cesse, face à une telle « improductivité » de cette dépense publique !

La première partie précisera le concept proposé d'employabilité et son originalité aussi opérationnelle que possible, puis dans une seconde partie portera un diagnostic sur la situation du marché de l'emploi, sur les évolutions prévisibles et sur leurs conséquences sur l'employabilité des diplômés.

1 Première partie

2 La prise en compte des variables internes

Le concept d'employabilité doit être approfondi et adapté à la situation des diplômés de l'enseignement supérieur. Pour ce faire et non sans une certaine audace, il est proposé d'y transférer certains travaux d'Amartya Sen pour découvrir une voie susceptible d'atténuer la très grande complexité analysée ci-dessus.

Pour bien comprendre ce transfert, il convient de se référer à deux points majeurs des travaux de l'illustre prix Nobel d'économie : le développement humain et les capacités. Il est aussi indispensable de les situer en tant qu'éléments de son analyse des inégalités et aux théories philosophiques de la justice.

Cette démarche se justifie à partir du moment où l'on considère comme indispensable de prendre en compte l'ensemble des conséquences économiques, sociales et humaines de l'inemployabilité. Elles seules permettront de proposer des mises en œuvre susceptibles d'atténuer les méfaits de l'inemployabilité des diplômés de l'enseignement supérieur contrairement à des mesures qui se contenteraient d'agir sur les résultats immédiats et visibles sans s'appuyer sur les origines du mal.

Plus précisément ici, il s'agit de réfléchir à ce que le système universitaire offre aux individus pour leur permettre d'exercer leur liberté et de choisir leur propre mode de vie tout en tenant compte de leur diversité. Ce dernier point est essentiel car il fonde une opposition frontale avec tout ce qui tend vers les formes diverses de standardisation. C'est aussi ce qui

oppose la conception de A. Sen à celle de John Rawls et à sa définition de « biens premiers » qui serait la même pour tous les individus.

Les principaux concepts de cette théorie sont ceux de « modes de fonctionnement » (functionings) et de « capacités » (capabilities). Les premiers sont ce qu'un individu peut réaliser étant donné les biens qu'il possède (se nourrir suffisamment, se déplacer sans entraves, savoir lire et écrire) – ce qui décrit donc son état –, les secondes sont les différentes combinaisons possibles des premiers, pour un individu. Une capacité est donc un vecteur de modes de fonctionnement exprimant la liberté, pour un individu, de choisir entre différentes conditions de vie.

Cette définition, entraîne des conséquences immédiates au plan universitaire qui apparaît comme le lieu d'éclosion des capacités de tout individu en facilitant, par exemple, la pluridisciplinarité et en offrant de multiples possibilités de choix.

En copiant mot à mot la définition des capacités telle qu'elle est exposée dans l'ouvrage « L'économie est une science morale » on peut donc construire la définition suivante : L'employabilité d'une personne exprime le fait qu'elle puisse réaliser un projet en transformant ses ressources en emploi(s)

«Ressources » doit être entendu au sens très large du terme et de plus il faut introduire l'idée que ces ressources ne sont pas forcément ni connues de l'individu lui-même ni stables. D'où le rôle indispensable de la maïeutique dans l'enseignement ; ce qui suppose une relation très personnelle avec l'étudiant malheureusement rendue bien difficile en raison des effectifs souvent pléthoriques ; d'où une voie de réflexion sur la sélection qu'elle soit à l'entrée ou en termes de docimologie.

En poursuivant la copie de l'original ; une employabilité est donc un ensemble de modes de fonctionnement exprimant la liberté, pour un individu, de choisir entre différentes conditions de vie au travail. On voit bien que d'emblé cette approche se situe bien au delà de la seule recherche d'emploi ou de revenus. L'emploi devient pour l'individu l'occasion de transformation opportune de ses capacités en réalisation. Le véritable challenge réside dans cette transformation, dans une alchimie qu'il convient de réussir.

On pourrait donc mettre en évidence le fait qu'un emploi considéré comme bon (rémunération, sécurité ...) n'est pas la certitude d'une employabilité de qualité ou tout simplement d'une employabilité telle que définie plus haut

Le deuxième emprunt aux travaux d'A. Sen, sans doute plus connu du grand public et du monde politique, est sa contribution notoire au développement humain dans le Rapport mondial sur le développement humain du PNUD.

Les idées qui sont développées dans ces rapports nous offre une possibilité de montrer comment les différentes formes constatées d'inemployabilité limitent le développement humain.

Dans son ouvrage « Development as Freedom » Sen affirme : « Le développement peut être considéré comme le processus par lequel les libertés réelles des personnes s'accroissent ». C'est en poursuivant les libertés politiques, sociales et économiques que l'on promeut une société dans laquelle chaque personne peut être l'agent de la formulation et de la réalisation des valeurs qu'elle poursuit, ainsi que son bénéficiaire. Sen laisse à chacun le soin de définir ces valeurs. La liberté pour chacun de les poursuivre, individuellement et collectivement, dans la mesure de leur compatibilité réciproque, est ce que vise le développement.

« Le développement humain est donc « un processus qui conduit à l'élargissement de la gamme des choix qui s'offrent à chacun. Les plus essentiels sont : vivre longtemps et en bonne santé, acquérir un savoir et avoir accès aux ressources nécessaires pour jouir d'un niveau de vie convenable. » —Rapport sur le développement humain (1991)

Plus précisément la définition suivante du développement humain s'applique aux méfaits de l'inemployabilité :

« Le développement humain est un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie »

La question est donc la suivante : Est-ce que le système universitaire en général, et sa gouvernance en particulier, contribuent au développement humain et si non pourquoi et comment y apporter des modifications susceptibles de leur permettre de jouer ce rôle ?

Il convient d'associer aux travaux d'A. Sen ceux de Martha Nussbaum titulaire de la chaire Ernst Freund de Droit et d'Éthique à l'Université de Chicago, qui propose un lien entre capacités, libertés et démocratie et donc pour nous, dans la même optique, entre employabilité et démocratie. Ce lien oriente fortement la conception que l'on peut avoir de l'employabilité. On pourrait également se référer à ses recherches sur la pédagogie et sur le rôle de l'enseignement des humanités qu'elle considère comme trop souvent délaissé au profit de domaines dits plus utiles.

Le rapport mondial publie l'indice du développement humain IDH. L'indice de développement humain (IDH) est un indice statistique composite, créé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en 1990 pour évaluer le niveau de développement humain des pays du monde. Il se présente comme un nombre sans unité compris entre 0 et 1. Plus l'I.D.H. se rapproche de 1 plus le niveau de développement humain du pays est élevé. Le calcul de l'I.D.H. permet l'établissement d'un classement annuel des pays.

(Voir le détail en annexe)

Les différences entre cette mesure et celle plus habituelle du PIB sont essentielles et concernent au premier chef l'employabilité.

En effet, les mesures habituelles sont le résultat d'un angle de vue qui privilégie un fonctionnement mécanique et comptable du système économique. Il mesure le résultat de la mise en œuvre des forces économiques en présence grâce à un mécanisme de marché et de confrontation de l'offre et de la demande. A l'inverse l'IDH privilégie la satisfaction ressentie par les êtres humains lors de la consommation des biens et services produits par le fonctionnement du système économique.

On retrouve la distinction bien connue des théories économiques entre une valeur fondée sur le coût de production et en particulier le travail (Ricardo, Marx) et une valeur utilité (J.B. Say) On notera que cette distinction qui continue à alimenter les débats des économistes est loin de n'être que théorique car elle fonde l'analyse critique du fonctionnement de toute organisation.

Ne serait-il donc pas intéressant et motivant de se demander en quoi un établissement d'enseignement supérieur contribue à améliorer l'indice de développement humain de son pays ?

Le rapport sur le développement humain de 2014 nous offre une nouvelle occasion d'approfondir le concept d'employabilité. Il s'intitule « Pérenniser le progrès humain : réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience »

Si on admet que l'une des finalités de l'université est de développer les capacités des personnes, elle doit donc lutter contre les différentes vulnérabilités que l'on constate et qui sont importantes et croissantes.

La vulnérabilité englobe n'importe quel type d'événement défavorable pouvant menacer les capacités et les choix des personnes.

Approfondir le concept de l'employabilité nécessite de s'intéresser, non seulement au sort des diplômés mais aussi à celui de ceux qui auraient pu l'être. Ce groupe comprend d'une part ceux qui pour des raisons diverses n'accèdent pas à l'université et d'autre part à ceux qui échouent ou abandonnent.

Les questions de gouvernance universitaire impactées par la vulnérabilité des étudiants sont donc les suivantes :

Les raisons qui expliquent la non entrée à l'université sont-elles les bonnes ? Peut-on accroître le flux entrant sans se réfugier obligatoirement sous le prétexte facile de l'insuffisance des moyens ? Les pratiques de sélection à l'entrée ou au cours d'études peuvent-elles être revues et améliorées quant à leur efficacité ? La docimologie ne peut-elle pas être revue et rendue plus efficace ?

En résumé ces réflexions au sujet de la réduction des vulnérabilités peuvent être regroupées sous le thème de l'orientation. N'est-ce pas là l'une des responsabilités majeures de chaque université ? Cette orientation doit-elle être considérée sous l'angle à la fois des capacités des personnes et des potentialités du système ; si elle est importante à l'entrée, elle doit se poursuivre tout au long des études ; par exemple sous forme de réorientation. Enfin, la relation orientation/sélection doit être approfondie.

A titre d'illustration, le problème doit être suffisamment grave et complexe pour que les autorités françaises s'en soient remises au tirage au sort et à la décision autoritaire d'un recteur chancelier de l'université !

La finalité d'une meilleure employabilité ainsi définie est claire :

Repenser toute la gouvernance, le contenu des enseignements et le rôle de la recherche universitaires pour améliorer l'employabilité des étudiant(e)s - des diplômé(e)s, de ceux (celles) qui échouent, de ceux (celles) qui auraient pu être étudiant(e)s.

Développer les capacités des personnes en elles-mêmes est cependant lié aux possibilités de les réaliser c'est à dire aux possibilités que leur offre le « marché » de l'emploi

3 Deuxième partie

4 La prise en compte des variables externes

Si l'employabilité déborde largement le cadre de l'emploi, elle reste nettement influencée par les évolutions structurelles du marché de l'emploi

Bâtir une meilleure employabilité impose d'observer la structure et l'évolution du système de production.

Les liens entre les deux mondes de la formation et de la production sont fortement affectés par l'importance des innovations qui transforment rapidement ces deux systèmes.

Les innovations technologiques et innovations pédagogiques ne sont pas synchrones et, au moins dans un premier temps, ne facilitent pas leur compatibilité.

L'invasion de l'économie numérique permet d'illustrer ce propos.

Le paradoxe bien connu dit paradoxe de Moravec oppose ce qui est difficile pour la machine et ce qui l'est pour le cerveau humain.

L'auteur a montré que ce qui est le plus difficile pour l'un ne l'est pas pour l'autre. Cette observation permet de préciser là où l'être humain reste indispensable ... au moins pour le moment ; au passage, il est intéressant pour tout universitaire de bien cerner la nature les difficultés pour l'enseigné de comprendre ce que souhaite transmettre l'enseignant. On constate que l'invasion du numérique bouleverse la fonction de l'enseignant chercheur qui devient surtout un guide et un vérificateur des connaissances ou des informations acquises en dehors de lui et propres à chaque étudiant.

Concernant les évolutions de la structure des emplois David Autor du MIT a montré que le monde de l'emploi se structure en trois niveaux.

Le niveau 1 formé de managers et des techniciens supérieurs de haut niveau

Le niveau 2 au milieu de la hiérarchie sociale des ouvriers qualifiés

Le niveau 3 des emplois les moins bien payés.

Or on observe que ce sont les emplois de niveau 2 qui, partout dans le monde, ont le plus chuté et que les rémunérations du niveau 1 ont bondi. Ce phénomène se combine au double marché de l'emploi : le marché interne et le marché externe. Lorsqu'une entreprise envisage une embauche à un certain niveau de la hiérarchie, elle commence par rechercher si en son sein il n'existe pas un salarié qui pourrait remplir cette fonction en bénéficiant ainsi d'une promotion plutôt que, pour de nombreuses raisons, faire entrer quelqu'un venu de

l'extérieur qui, par exemple, ne possède pas la culture d'entreprise. Ainsi se crée un effet de glissement qui a pour conséquence de créer un emploi de faible niveau. La question est alors la suivante :

Au niveau du premier emploi où se trouve la porte d'entrée pour les diplômés de niveau universitaire?

N'est-ce pas au niveau 2 ? N'est-ce pas là une des explications d'une bonne employabilité des diplômés des IUT (Instituts Universitaires de Technologie) en France ou des Collèges d'Enseignement Général Et Professionnel (CEGEP) au Québec?

Autre tendance : on observe qu'assez généralement, à un marché homogène caractérisé par le salariat on observe un éclatement du marché de l'emploi patent et rapide

Voici, sans entrer dans le détail, quelques exemples :

Les turkers : du nom d'un automate joueur d'échecs habillé en turc qui cachait en réalité un homme ; il s'agit de micro travail à distance et à la tâche avec des micro salaires générateurs d'un prolétariat du web. Les problèmes sociaux y sont importants.

L'uberisation, du nom de l'entreprise Uber, est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant en l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi-instantanée, grâce à des nouvelles techniques d'information. Ce n'est plus le triangle Salarié Organisation Client mais la droite directe Homme producteur Client consommateur.

Il est intéressant de noter que cette forme d'organisation (ou inorganisation) du travail possède en réalité certaines des principales conditions d'une concurrence pure et parfaite des classiques assurant un équilibre optimal ; à savoir l'atomicité et la transparence. Les auteurs qui ont construit ce modèle se sont gardés d'entrer dans la boîte noire l'organisation. L'uberisation va plus loin et nie-au moins apparemment toute forme d'organisation. L'OIT s'inquiète et alerte sur les dangers de ces formes atypiques d'emplois. Elle écrit « A l'échelle mondiale, ces emplois – travail temporaire, temps partiel, intérimaire, sous-traitance ou encore salarié indépendant – sont de plus en plus répandus sur le marché du travail. S'ils permettent souvent l'accès au marché du travail, s'ils offrent « une certaine souplesse », ils s'accompagnent la plupart du temps d'une grande insécurité pour les personnes et un risque certain d'une réduction du niveau de protection sociale. L'OIT craint aussi une extension, dans les prochaines années, de ce type d'économie.

L'université doit-elle dans le souci d'améliorer à court terme l'employabilité de ses diplômés les préparer à ce genre d'activité ? Les conséquences sur cette nouvelle forme d'organisation entrepreneuriale doivent être surveillées en particulier sur la formation de ce type de salariés et sur leur employabilité. La création de son propre emploi et le développement du travail indépendant sonnent-ils la fin du salariat ?

La multiplicité des petits boulots simultanément et au cours de la vie active pour un même individu et la généralisation des temps partiels ne risquent-elles pas d'impacter le développement humain et de masquer des conséquences perverses. Cette situation existe, sous des formes diverses et à des degrés différents, aussi bien dans les pays dits développés que dans ceux en retard ou dans les économies émergentes.

Que devient l'attachement à l'entreprise si un même individu exerce dans plusieurs entreprises et en particulier quelles conséquences sur la gestion des ressources humaines ? Faut-il et comment prendre en compte l'arrivée sur le marché du travail de la nouvelle « génération Y » qui n'a plus du tout les mêmes attentes que ses prédécesseurs ? Elle ne pourra plus s'attacher à très long terme à une même entreprise. Donc cette précarité peut, dans une certaine mesure, convenir à cette nouvelle génération qui souhaite découvrir plusieurs domaines, plusieurs pays ... A partir de ce constat, la position de l'université est encore plus délicate. Comment peut-elle s'adapter à des jeunes qui ne souhaiteront pas rester dans la même entreprise et qui se laisse le temps de réfléchir à ce qu'ils souhaitent faire après plusieurs expériences différentes ?

Allergiques à la hiérarchie, soucieux de préserver leur temps libre et d'entreprendre, les jeunes nés à la fin du siècle précédent verront-ils les entreprises s'adapter à leurs envies, ou sera-ce le contraire ?

Face à de tels changements, une réaction molle ou tardive de la gouvernance universitaire est la certitude d'une inemployabilité croissante et donc d'une perte de crédibilité, de responsabilité sociale et... de moyens étatiques.

D'où la nécessité dans toute université de créer un observatoire en continu du marché de l'emploi.

On pourrait aussi évoquer un cas particulier. La fonction publique sera-t-elle affectée par ces mouvements. Les concours d'entrée seront-ils affectés ? Quelles seront les conséquences sur la formation des maîtres et plus généralement sur le métier d'enseignant chercheur. Quel doit être le rôle de l'université dans la préparation à ces concours ?

Remarques conclusives :

Une erreur à ne pas commettre consisterait à s'imaginer que la fin de la crise actuelle entrainera ipso facto une forte amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur.

La sortie de crise risque de générer au contraire un scénario très nouveau ; celui d'une croissance modérée qui ne sera pas accompagnée d'une amélioration sensible du marché de l'emploi.

Une autre remarque de type macro économique.

Le courant de réduction du taux des dépenses publiques/PBN qui semble s'imposer partout aura pour conséquence que les Etats financeront de moins en moins des activités qu'ils considéreront comme « non productives »

Une faible employabilité sera perçue comme une faible productivité d'où un moindre financement et une perte de crédibilité de l'université.

Un risque à éviter : réguler le flux à l'entrée soit volontairement par la sélection soit insidieusement par le renchérissement des droits d'inscription ce qui ne permet pas d'affirmer que l'employabilité bondira ipso facto !

Le financement de droits d'inscription qui ne cesse d'augmenter peut s'offrir à différentes propositions :

Si la formation est conçue comme un investissement productif, elle accroît le capital humain du diplômé. D'où deux scénarii :

L'entreprise –au sens large - embauche « ce capital » et doit amortir soit directement soit sous forme d'une augmentation du salaire_ le coût des études dont en particulier les droits d'inscription. Ou bien, le diplômé ne trouve pas d'emploi et c'est l'université qui rembourse les droits d'inscription indûment payés !

Un risque pervers est observé ici et là ; celui d'une anarchie dans le développement des activités universitaires (plus d'étudiants, plus de disciplines, parfois très pointues, plus d'établissements-surtout privés ; une tendance à proposer toujours le niveau le plus élevé M2 ou doctorat) Le pseudo débouché pour tous devient la poursuite des études ; situation confortable face au risque de chômage !

Deux sources d'espoir pour les économies en développement :

L'économie de l'intelligence ou du savoir remplace celle des ressources naturelles données. Le décollage des économies industrielles supposait l'existence des mines de fer et de charbon. Aujourd'hui le savoir peut être, sous certaines conditions, il est vrai, créé partout.

L'économie numérique – on le constate chaque jour- est partout et les concepts de capital et d'investissement évoluent rapidement.

Une organisation de grande taille n'est pas la condition nécessaire de l'innovation. De par le monde, on observe que de nombreux cas d'innovations réussies sont nés dans des entreprises de petite taille et même que parfois la grande taille et la performance économique et financière n'est pas favorable à l'innovation. L'innovation vient de plus en plus de petites structures entrepreneuriales de type start-up. (Voir « Economie du bien commun » de Jean Tirole). Les chercheurs dans les entreprises de grande taille font parfois face à une résistance de leur hiérarchie qui éprouve une certaine aversion pour le risque et préfère « moissonner » dans les terres fertiles. Elles craignent parfois dans le cas d'innovations de produits, une cannibalisation entre les nouveaux produits et les anciens. On observe aussi que souvent les innovations ne sont pas issues de la science de haut niveau trop abstraite mais qu'elles procèdent d'un comportement plus artistique favorisant la créativité. Enfin, des modalités de financement tel que le capital-risque sont à la disposition des entreprises de petite taille qui n'ont pas tendance à initier des projets nécessitant des mises de fonds importantes. Bien des raisons donc qui n'interdisent pas l'innovation pour de petites structures

Il existe donc une chance pour les économies en retard si elles veulent bien la saisir. Une telle chance peut être favorable pour les économies elles-mêmes mais surtout pour le développement humain des personnes. Encore faut-il une prise de conscience du champ des possibles et une coopération de tous et en particulier des deux mondes de l'université et de l'entreprise.

A ce sujet une piste existe que les universités pourraient emprunter et qui pourrait améliorer l'employabilité en accroissant leur crédibilité auprès des organisations (entreprises privées et publiques, collectivités territoriales, associations)

Il s'agit de réfléchir aux rôles que la recherche peut jouer pour améliorer l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur.

Une meilleure employabilité suppose des liens forts et confiants entre l'université et son environnement (entreprises et organisations en général, pouvoirs publics ...)

L'université peut par ses travaux contribuer de façon significative au développement économique et social en axant ses domaines de recherche vers les besoins des pouvoirs publics et des organisations en général et en concertation avec eux.

En effet, une bonne employabilité suppose une confiance dans la qualité de l'enseignement supérieur et cette confiance dépendra de la crédibilité des acteurs de l'enseignement supérieur (enseignants et étudiants)

Une crédibilité auprès des étudiants et des étudiantes est fonction de la qualité des enseignements (relation enseignant/étudiant, pédagogie efficace, attention et conseils, ...) et de la recherche académique (publications, notoriété, participation active aux manifestations scientifiques)

De plus, il existe une autre forme complémentaire de recherche ; vis à vis des organisations, la recherche parfois qualifiée de recherche-action ou de recherche intervention peut jouer un rôle significatif pour assurer la crédibilité et la confiance envers le monde universitaire.

Le challenge est le suivant : comment réussir à transformer les besoins exprimés –plus ou moins clairement- par les organisations pour les transformer en thèmes de recherche pour les acteurs universitaires. La collaboration indispensable devrait permettre d'atteindre deux formes d'innovations : l'une pour répondre aux besoins exprimés par les organisations, l'autre, génératrice de nouvelles connaissances.

Un laboratoire de recherche d'un nouveau type peut transformer l'université en une entreprise au service des organisations accentuant ainsi son côté entrepreneurial et supprimant la tour d'ivoire qui lui a été souvent reprochée.

Ainsi sa crédibilité en sera accrue, la confiance s'établira et l'employabilité sera facilitée

Une employabilité de qualité pour les diplômés de l'enseignement supérieur est un enjeu majeur pour l'université car le négliger risque de remettre en cause sa légitimité.

Bibliographie sommaire

Autor David (2014) Inequality, Technological Change and Globalization Economic Journal

Nussbaum, Martha (2011). Creating capabilities: the human development approach. Création de capacités: l'approche du développement humain. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University

Rapport de l'OIT (Novembre 2016)

Rapports sur le développement humain, (PNUD Programme des nations unies pour le développement 1990 et 2014

Rawls John (1971), Théorie de la justice trad. par Catherine Audard, Paris, Seuil, 1987.(1993).Justice et démocratie, trad. par Catherine Audard, Paris, Seuil, (1993), Libéralisme politique trad. par Catherine Audard, Paris, PUF, 1995.

Sen Amartya (2001) Development as freedom, Oxford, Oxford University Press, (2005) Rationalité et liberté en économie, Odile Jacob, (2012) L'économie est une science morale, La Découverte, (2012) L'Idée de justice, Flammarion

Tirole, J. (2016) Economie du bien commun. Paris, PUF

Annexe

L'IDH est calculé comme la moyenne de trois indices qui sont respectivement

- la santé / longévité (mesurées par l'espérance de vie à la naissance), qui permet de mesurer indirectement la satisfaction des besoins matériels essentiels tels que l'accès à une alimentation saine, à l'eau potable, à un logement décent, à une bonne hygiène et aux soins médicaux.

- le savoir ou niveau d'éducation. Il est mesuré par la durée moyenne de scolarisation pour les adultes de plus de 25 ans et la durée attendue de scolarisation pour les enfants d'âge scolaire. Il traduit la satisfaction des besoins immatériels tels que la capacité à participer aux prises de décision sur le lieu de travail ou dans la société

- le niveau de vie (logarithme du revenu brut par habitant en parité de pouvoir d'achat), afin d'englober les éléments de la qualité de vie qui ne sont pas décrits par les deux premiers indices tels que la mobilité ou l'accès à la culture.

L'université intrapreneuriale socle de l'employabilité en francophonie économique: quelques applications

Georges M. Hénault

Professeur émérite de l'université d'Ottawa

Vice-président de la Cidegef

Résumé

La gestion du défi que pose l'incontournable employabilité au monde universitaire passe par une démarche stratégique, c'est-à-dire proactive, innovante et méta-entrepreneuriale. Elle conditionne alors l'émergence de l'université intrapreneuriale qui monte des alliances stratégiques avec ses principales parties prenantes afin de mieux comprendre et gérer les enjeux organisationnels qui reposent, notamment sur la prise en compte des besoins et attentes tant de son corps étudiant que ceux du marché du travail. L'analyse de quelques expériences dans le monde des établissements d'enseignement supérieur en francophonie économique liée au partage de vécus organisationnels lors des colloques de la Cidegef de 2012 à 2016 permet d'identifier les paramètres clefs de la gestion universitaire intrapreneuriale autour de l'enjeu majeur que représente l'employabilité.

Mots clés

université entrepreneuriale, employabilité, entrepreneuriat, innovation, développement, création d'entreprises

Abstract

The management of the employability challenge of universities is based on a pro-active, innovative, meta-entrepreneurial approach and the emergence of the intrapreneurial university. The setting up of strategic alliances with its main stakeholders leads to a better understanding of the expectations and needs of both its student population and the main actors of the job market. The analysis of the employability experience of francophone universities along with the exchange of ideas that took place during the Cidegef symposiums between 2012 and 2016 allow us to identify the organizational specificities the universities have to manage in order to face this unavoidable challenge.

Keywords : entrepreneurial university, employability, entrepreneurship, innovation development,

Le texte introductif de ce numéro spécial de la Revue Francophone de Gestion du Professeur Le Duff sur les défis contemporains des établissements d'enseignement supérieur a démontré l'importance prioritaire que le monde universitaire doit accorder à la désormais incontournable employabilité. L'Université n'a d'autre choix que de mettre en place des stratégies novatrices afin de répondre à cette exigence sociétale de plus en plus

pressante. Les colloques successifs de la Cidegef, de 2012 à 2016, de Roumanie (Bucarest) au Vietnam (Hanoi) en passant par Haïti (Jacmel et Port au Prince), le Liban (Beyrouth), le Maroc (Kenitra), le Sénégal (Saint Louis), la Côte d'Ivoire (Bouaké) et la Moldavie (Chisinau) autour de cette problématique, permettent d'alimenter un débat grâce aux témoignages d'expériences ainsi que d'approfondir et peaufiner régulièrement ce défi contemporain au demeurant fort complexe. Par exemple, une nuance d'importance apparaît au grand jour sur la base de vécus organisationnels : ne devrait-on pas parler davantage d'université intrapreneuriale plutôt qu'entrepreneuriale ? La création d'entreprise, au sens large (privée, à but non lucrative, sociale, solidaire, etc...) ainsi qu'une culture entrepreneuriale des parties prenantes deviennent alors des incontournables sans être, pour autant, des panacées face à ce défi pluriel qu'est l'employabilité.

L'objet de cette synthèse repose ainsi sur la volonté de mettre en évidence l'utilité a priori de l'approche entrepreneuriale qui lorsqu'elle s'applique à l'université permet de relever avec efficacité et efficience la mise en place d'une stratégie d'employabilité. Pour ce faire, il nous faut tout d'abord circonscrire le concept de méta-entrepreneuriat pour l'adapter à l'université entrepreneuriale dont une des missions est de répondre aux attentes grandissantes du monde étudiant dans le domaine, entre autres, de la recherche d'emploi viable et pérenne. Quelques applications au monde des établissements d'enseignement supérieur en francophonie économique permettent d'illustrer la portée de cette démarche stratégique fondée sur l'employabilité. En empruntant les réalités du terrain universitaire dans ce domaine on constate en effet, qu'à l'instar de Monsieur Jourdain, ses décideurs et administrateurs pratiquent pour la plupart des activités qui cherchent à accroître l'attrait que les étudiants peuvent exercer auprès du marché du travail. . Nous allons donc tenter de dresser un cadre conceptuel fondé sur leurs vécus organisationnels.

1 De l'entrepreneuriat à l'université entrepreneuriale

L'entrepreneuriat, une démarche interdisciplinaire, aborde au plan analytique la création et la reprise d'entreprise ou encore la gestion des franchises. En tant qu'attitude il traite de l'esprit d'entreprendre et de la culture de l'innovation, donc celle du risque, au sein des organisations formelles qu'elles soient des Petites et Moyennes Entreprises (PME) aussi bien que des entreprises multinationales. On parle alors d'intrapreneuriat qui devrait alors s'appliquer notamment au monde universitaire.

1.1 La stimulation de l'entrepreneuriat passe par l'émergence du méta-entrepreneuriat

« L'entrepreneuriat de l'entrepreneuriat [ou méta-entrepreneuriat] a pour objectif de stimuler le dynamisme d'une socio économie par une modification de son soubassement socioculturel. Il met en place une action concertée et structurante sur les relations entre les agents ou groupes pour encourager la créativité de ses entrepreneurs par le biais, entre autres, des organismes intermédiaires » (Errens et Paquet, 1990) donc de type méso économique. Cette stimulation systémique s'adapte également, et ce tout naturellement, à toutes les activités intrapreneuriales.

Cette démarche se traduit par l'approche de filière ainsi que par l'identification d'intervenants fédérateurs enrichis de liens réticulaires ce qui implique en conséquence une coordination des actions et des acteurs. L'objet essentiel du méta-entrepreneuriat consiste alors à

insuffler un état d'esprit, une culture d'innovation et de sens du risque dans la gestion, par exemple, des projets d'aide à la création d'emploi et d'entreprises.

1-2 Pour une approche de filière

L'économie de filière, typiquement et presque exclusivement francophone, est une approche relativement récente puisqu'elle date du milieu des années 70 dans ses applications au secteur plus particulièrement agro-alimentaire. Il s'agit d'une démarche analytique systémique d'actions économiques menées à l'amont et à l'aval de la production à la consommation en passant par la transformation et la commercialisation. L'approche de filière se veut cependant plus globale puisqu'elle comprend, d'après Terpend (1997), au moins sept types d'analyse (fonctionnelle, géographique, commerciale, organisationnelle, économique et financière, politique et sociologique).

Dans le monde de la formation au sens large, le Programme des Nations Unies pour le Développement lors de sa conférence de juin 2013 sur l'employabilité des jeunes (PNUD, 2013), aborde les défis de l'employabilité qui s'y posent aux niveaux d'une part des écoles primaires et secondaires (en amont de notre problématique universitaire) et d'autre part de la société civile et des municipalités (se situant ainsi en aval du monde de l'enseignement supérieur); il s'agit donc ici d'une approche implicite de filière.

1-3 Pour une approche réticulaire animée par des alliances stratégiques

En guise d'illustration remarquons que parmi les conditions nécessaires au développement des petites industries il faut un rapprochement avec le monde universitaire et de la Recherche et Développement par une vulgarisation des progrès scientifiques et techniques affectant toutes les étapes de la filière, en guise d'illustration, propre à l'industrie agro-alimentaire (engrais, nutrition, technologie alimentaire, etc (Trèche et al, 2002).

L'université tisse ainsi des relations étroites avec ses principales parties prenantes que sont, entre autres, les étudiants (bien sûr), les personnels professoral et administratif, la société civile, l'État, les organisations méso économiques telles que chambres de commerce, de métier, associations d'universités régionales, nationales et/ou internationales, etc

1-4 Pour une approche méso-économique qui conditionne une nécessaire coordination

Parmi les nombreux intervenants, les organisations internationales (OI) aussi bien que les Organisations non Gouvernementales (ONG) fournissent moult projets dûment financés pour stimuler l'emploi par le biais notamment de l'aide à la création d'entreprise.

L'Organisation internationale du travail (OIT) qui met, entre autres, l'accent sur des réseaux d'entreprises Nord-Sud, la formation à distance et la mise en place de centres d'appui (www.ilo.org, 2013) intervient notamment, par exemple, en Haïti. « L'axe stratégique du projet de l'OIT en Haïti repose sur deux grands piliers, la formation et l'employabilité, afin

d'aider les travailleurs de l'économie informelle à bénéficier de meilleures opportunités professionnelles tout en aidant en parallèle à la reconstruction du pays. Il est intéressant de constater que l'université Cheikh Anta Diop de Dakar prend en compte le secteur informel dans sa stratégie d'employabilité. (Colloque de la Cidegef à Saint Louis du Sénégal, 2015) Le second pilier, lui, a pour objectif de lier la formation aux débouchés en matière d'emplois ». (www.oit.org, 2013).

Sur le terrain de l'employabilité, les acteurs sur place opérant en collaboration avec les ONG locales et internationales aussi bien qu'avec les OI ou les organismes méso économiques (chambres de commerce ou associations professionnelles) sont relativement peu nombreux. Ils sont donc souvent très sollicités et cooptés par les principaux donateurs sans se soucier de leur capacité d'absorption et du risque d'asphyxie qui en découle. Une coordination des principaux intervenants doit alors s'opérer au niveau méso-économique et ce d'autant plus que les philosophies d'action et objectifs des donateurs ne s'avèrent pas toujours convergents sans oublier les variances dans leurs méthodes de travail. L'université doit alors prendre conscience et tenir compte de ces spécificités du marché des services d'aide (financiers et non financiers) à la création d'entreprises

L'entrepreneuriat se veut davantage une culture qui va bien au delà de la création d'entreprise. Il semble d'ailleurs préférable de parler de création d'organisations au sens large (publiques, privées ou à but non lucratif), tel que mentionné en introduction. L'objectif de création d'organisations catalysée par l'université n'est cependant pas une panacée. Elle demeure certes un des outils essentiels de l'employabilité mais n'en est pas le seul moyen dont dispose les établissements d'enseignement supérieur.

2. De l'université entrepreneuriale à l'université intrapreneuriale

Ce type d'institution se caractérise par la volonté stratégique de répondre aux défis contemporains d'être un acteur de développement de la région ou du territoire qu'elle dessert. Dans les années 80, l'université est à la recherche de nouvelles sources de financement par le biais de brevets, de projets de recherche contractuelle ainsi que de partenariats avec le secteur privé (Etzkowitz. H. and Webster.A., 1998). L'objectif financier prime alors autour, entre autres, des bénéfices potentiels des transferts de technologie. Une analyse de la valorisation de la recherche biomédicale par le biais notamment de la création d'entreprises dérivées (« spin off) à l'Université Laval de Québec illustre cependant la complexité ainsi que les dilemmes et tensions suscités par l'émergence d'un modèle entrepreneurial en milieu universitaire (Therrien, 2005).

L'ouverture sur le monde extérieur, la sortie de la tour d'ivoire, s'impose alors. La métaphore de la triple hélice ((Etzkowitz et Leydesdorff, 1996) est à ce propos fort révélatrice. Ce modèle démontre les nécessaires interactions entre l'université, l'entreprise et l'Etat pour la mise en place d'une stratégie entrepreneuriale des établissements d'enseignement supérieur. Le défi majeur d'une telle démarche d'alliances stratégiques repose donc sur l'indispensable harmonisation de cultures organisationnelles et de missions institutionnelles différentes

L'étude de la stratégie de l'université Babes-Bolyai à Cluj-Napoca (Roumanie) démontre que tout établissement d'enseignement supérieur opère en même temps sur plusieurs marchés, dont celui des consommateurs, le marché de la réputation et le marché du travail académique qui semblent être les plus importants (Miclea, 2006). De nos jours, il apparaît évident que le défi de l'employabilité impose également et surtout un rapprochement avec le marché du travail au sens large incluant la recherche d'une plus grande osmose entre l'offre universitaire et la demande d'emplois estudiantins.

L'université entrepreneuriale se doit également de prendre conscience de l'importance des forces concurrentielles qui menacent son monopole géographique a priori. La production mondialisée de la recherche est alimentée tant par le corps professoral des facultés et écoles à travers les continents que par les multinationales de la consultance et les universités d'entreprise.

Ces multinationales utilisent en effet les publications de leurs travaux de recherche comme un outil de promotion vantant et vendant leur expertise auprès de leurs clients potentiels. Voilà pourquoi les thématiques abordées sont systématiquement liées à des problématiques à la mode souvent prospectives et perçues comme à jour et pertinentes. En comparaison, il faut deux à trois ans pour la conception, finalisation et rédaction d'un projet de recherche et encore deux à trois ans pour sa publication sous forme d'article scientifique dans les revues les plus sollicitées.

En 2010 on estimait qu'il y avait plus de 4000 universités d'entreprise dans le monde, et près de 70 en France. <http://www.journaldunet.com/management>.

Ces concurrentes indirectes aux facultés et écoles notamment de gestion utilisent fréquemment des professeurs pour animer leurs séminaires et rédiger des cas (outils idiosyncratiques de recherche à des fins pédagogiques). Elles sont amenées, de surcroît, à devenir le moteur de la responsabilité sociale des entreprises qui s'en sont dotées.

L'analyse d'une vingtaine de pratiques universitaires entrepreneuriales en Europe (Gjerding Allan N. et al, 2006) permet de mettre de l'avant les conditions nécessaires de mise en place efficace d'une telle politique : un engagement à long terme en faveur de la coopération extérieure et de la recherche appliquée, la souplesse de l'administration et de la réglementation, une culture de prise en compte du risque. L'employabilité devient alors un projet fédérateur des principales parties prenantes.

Une telle démarche stratégique catalyse la minimisation des résistances au changement qu'une approche intrapreneuriale suscite auprès notamment du corps professoral. Elle permet en effet « de renforcer la collégialité, l'autonomie universitaire et l'efficacité de l'ensemble de ses opérations ... et ne transforme en aucun cas l'université en valet de l'industrie ou en centres commerciaux généralistes...elle protège de fait les champs disciplinaires traditionnels nécessaires à un haut niveau de compétence dans les domaines tant de la recherche que de l'enseignement et des liens avec le marché du travail ». (Clark, B, 2001).

2-1 Pour l'université intrapreneuriale

Le concept d'université entrepreneuriale évoque une dimension organisationnelle, une structure et des règles. L'analyse du cas de l'université Laval, mentionné auparavant, s'avère particulièrement pertinente à cet égard en relevant le fait qu'« Il serait exagéré d'employer l'expression « Université entrepreneuriale » pour désigner la réalité vécue à l'Université Laval, puisque cette institution démontre clairement la mise en "oeuvre d'un modèle entrepreneurial modéré, hybride à plusieurs égards, plutôt qu'un modèle radical exempt de nuances. Il serait plus juste d'affirmer que l'apparition de valeurs et de comportements davantage entrepreneuriaux au sein de la communauté universitaire souligne la nécessité d'une réflexion collective sur le futur rôle de cette institution fondamentale dans la société et l'économie » (Therrien, 2005).

Le concept d'université intrapreneuriale qui met davantage l'accent sur une culture et des normes ne s'appliquerait-il alors pas davantage à la réalité organisationnelle idiosyncratique des établissements d'enseignement supérieur ?

L'étude exploratoire auprès de vingt-quatre responsables d'universités tunisiennes (Rajhi, N. 2013) constate que l'ouverture de l'enseignement supérieur tunisien sur l'environnement se traduit par des relations avec les entreprises, les structures d'appui et de soutien à la création d'entreprise ainsi que des partenariats avec les universités nationales et étrangères.. Ce processus d'adaptation aux pressions sociétales d'ouverture nous inciterait davantage à parler d'« université ayant une orientation entrepreneuriale [qui] est une université autonome, innovante, preneuse de risque, proactive et compétitive » (Rajhi, N. 2013). On rejoint ainsi Burton Clark (2001) pour qui il est nécessaire d'insuffler un esprit d'entreprise dans les universités ce qui revient à stimuler une culture d'intrapreneuriat organique,

Ne serait-il pas alors préférable d'opter pour une démarche moins formelle, plus souple et ainsi parler d'université intrapreneuriale qui serait également le reflet plus exact de la réalité et du vécu organisationnel en mutation face au défi de l'employabilité ?

2.2 Les conditions nécessaires et pas suffisantes d'un environnement adjuvant pour l'émergence de l'Université Intrapreneuriale (UI)

Dans le monde de la formation, le PNUD lors de sa conférence de juin 2013 sur l'employabilité des jeunes (PNUD, 2013), aborde les défis de l'employabilité qui s'y posent, comme déjà mentionné précédemment, en amont de notre problématique universitaire.

L'Organisation internationale du travail (OIT) qui met, entre autres, l'accent sur des réseaux d'entreprises Nord-Sud, la formation à distance et la mise en place de centres d'appui contribue à l'identification de conditions nécessaires à l'employabilité. « L'axe stratégique du projet de l'OIT repose sur deux grands piliers, la formation et l'employabilité, afin d'aider les travailleurs de l'économie informelle à bénéficier de meilleures opportunités professionnelles {comme déjà mentionné à propos d'Haïti}..... Le second pilier, lui, a pour objectif de lier la formation aux débouchés en matière d'emplois ». (www.oit.org, 2013)

Sans un environnement adjuvant, ces interventions d'aide à la création d'entreprise donc d'emplois sont vouées à l'échec. L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) aussi bien que la Banque Mondiale, l'Organisation Internationale du travail (OIT) ou encore le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Organisation pour la

Coopération et le Développement Économique (OCDE) recommandent, à l'unisson, la promotion de politiques favorables au libre commerce avec taux de change stables, des procédures douanières non protectionnistes de même que des infrastructures efficaces de transport, d'énergies et de télécommunication ainsi que des outils d'accès à l'information touchant aussi bien les marchés d'intrant que d'extrant.

À ces défis s'ajoutent ceux d'une fiscalité incitative, l'amélioration de l'environnement juridique et réglementaire ainsi que l'impérieuse nécessité d'intégration des pays à l'économie mondiale. Ce qui implique un double besoin d'environnement national et régional adjuvant qui favorise une gestion efficace de Développement Durable (DD) et facilite ainsi l'accès à des normes commerciales internationales pour la conquête des marchés d'exportation.

Le projet de modernisation des procédures en réduisant le temps nécessaire d'enregistrement de nouvelles entreprises mis en place avec la coopération de la CNUCED (www.unctad.org) reflète ainsi cette condition nécessaire mais pas suffisante pour stimuler le marché du travail. Le centre du Commerce International (www.intracen.org) propose des projets d'amélioration du cadre réglementaire du commerce qui vont dans le même sens.

Fournir un meilleur accès à l'information et à son autoroute demeure un défi constant. Il est désormais accepté d'affirmer que l'avantage comparé des entreprises est la connaissance/savoir bien plus que les coûts de main d'œuvre, ce qui se traduit d'éloquente façon par l'impérieuse nécessité pour les universités et les entreprises notamment francophones de s'arrimer à Internet. Il est en effet devenu incontournable de mieux maîtriser la culture et la technique du commerce électronique et des Échanges de Données Informatisées, l'EDI, qui empruntent ce médium.

3. L'employabilité le défi majeur de l'université intrapreneuriale

L'employabilité s'est institutionnalisée au sein du monde universitaire autour d'un contenu qui fait de plus en plus consensus.

3-1 Une problématique qui s'institutionnalise internationalement

Trois exemples particulièrement révélateurs illustrent la place grandissante du défi de l'employabilité au sein du monde universitaire.

- Le « Global Employability Survey » depuis 2012

« Pour la deuxième édition de son palmarès universitaire, le cabinet de conseil français Emerging et l'institut de sondage allemand Trendence ont interrogé les recruteurs. Objectif : connaître leurs attentes vis-à-vis des jeunes diplômés et établir un classement des universités de 20 pays qui leur paraissent former les jeunes diplômés les plus performants...un classement mondial des universités qui mesure « l'employabilité » du jeune diplômé, et non l'excellence académique, selon des critères objectifs (nombre de

professeurs, outils à disposition des étudiants, processus de sélection...)...Il montre des universités moins réputées mais sélectionnées par les recruteurs parce qu'elles ont compris cette nécessité de s'adapter à leurs attentes. Même si ceux-ci reconnaissent que c'est d'abord à l'entreprise de fournir une formation professionnelle lors de l'intégration du jeune diplômé. » <http://emerging.fr/index.html>.

Pour information on note que dans le classement de 2016 parmi les cent premières universités se retrouvent une dizaine d'institutions francophones (neuf françaises -grandes écoles surtout- et une du Québec).

<https://www.timeshighereducation.com/student/news/best-universities-employability-ranking-2016> (avril 2017)

- La chaire Unesco "Employability and Employment Observatory" lancée en septembre 2012 à l'université polytechnique de Madrid a pour but d'analyser au niveau national et régional le comportement de plusieurs variables reliées à l'employabilité et à l'emploi des diplômés universitaires. Ce projet s'inscrit dans la mouvance du « Global University Network for Innovation (GUNI) » qui est un réseau international créé en 1999 par l'Unesco en collaboration avec l'Université des Nations Unies. (<http://www.guninetwork.org>) . Ses membres qui se retrouvent dans plus de 70 pays sont des centres de recherche et des réseaux qui se préoccupent de l'innovation et des engagements sociaux de l'éducation supérieure. Ces deux thèmes font de toute évidence partie des préoccupations centrales des universités dites entrepreneuriales.

- Le classement Universum 2014 de l'employeur idéal par les étudiants du monde entier. Ce classement obtenu à partir de l'opinion de plus de 200,000 étudiants en gestion et ingénierie de quelques 1541 universités est le fruit d'une enquête réalisée de septembre 2013 à mai 2014 qui aboutit au classement mondial des entreprises les plus réputées, www.universumglobal.com auprès d'étudiants en gestion et ingénierie. Il illustre l'interdépendance de l'offre et de la demande d'employabilité et donc le besoin d'un rapprochement entre le monde du savoir et celui du travail. En 2016, seule l'Oréal figure, au neuvième rang, parmi les dix entreprises préférées des étudiants. <http://universumglobal.com/rankings/world/student/2016/business/> (avril, 2017)

3-2 Un contenu consensuel se dégage

Quelles sont les attentes du monde du travail afin d'améliorer l'employabilité des étudiants formés dans le giron universitaire ? Les pressions mondialisées des parties prenantes pour une université davantage responsable et réactive à ce défi se font de plus en plus incontournables.

Tout apprentissage universitaire doit porter sur le savoir-faire, savoir penser et savoir être. « Ces caractéristiques des formations se traduisent par un gain d'employabilité » (Fnege, 2010).

Les compétences contribuant à une meilleure employabilité, identifiées dans le contexte de l'Europe du Sud-Est sous l'égide de l'Unesco, il y a déjà plus d'une dizaine d'années, tournent autour de la nécessaire culture économique et entrepreneuriale à inculquer à l'ensemble des étudiants ainsi que d'une familiarisation accrue aux techniques informatiques.

Ce qui entraîne un changement significatif dans le rôle des enseignants d'une part et un meilleur accès au micro-crédit d'autre part (Unesco Meeting report, 2004)

Plus récemment, une réunion à Bangkok a mis l'accent sur ce qui apparaît comme prioritaire aux acteurs de l'employabilité concernant les diplômés du premier cycle universitaire. Au premier plan on retrouve les compétences en communication suivies des capacités logiques et analytiques à la résolution de problèmes auxquelles s'ajoutent l'intégrité, la confiance en soi, l'adaptabilité, la créativité et l'esprit d'équipe. (Unesco Meeting Report, 2012).

L'ensemble de ces compétences doivent être distillées dans tous les programmes et départements/facultés de l'université entrepreneuriale ce qui implique, notamment, une approche pédagogique, au sens large, qui modifie tant le contenu que le style d'enseignement. Ce changement se répercute alors aux niveaux du recrutement, des méthodes et de l'évaluation du corps professoral. (Pegge and Alii, 2012)

3-3 Quelques applications au sein de la francophonie et implications conceptuelles

L'analyse de deux cas abordés à l'occasion des Colloques de la Cidegef à Bucarest et à Port au Prince illustre l'avantage d'une application concrète que la gestion de l'employabilité pose à une institution d'enseignement supérieur. Il s'agit de celui de l'université Quisqueya, dont le siège social est situé à Port au Prince (Haïti) et celle de l'IFAG devenu l'École Supérieure de la Francophonie pour l'Administration et le Management (ESFAM) en 2016 qui est localisé à Sofia (Bulgarie)

- L'employabilité à l'université Quisqueya

Une étude du CREGED (2010) de l'université Quisqueya démontre de façon exhaustive le contenu et l'approche d'une indispensable collaboration entre l'université et les entreprises dans le contexte haïtien ; sont ainsi abordés les outils permettant d'accroître l'employabilité des étudiants qui passe, entre autres, par des visites d'entreprises, des stages, des projets de consultation, la rédaction de cas d'entreprise comme outil pédagogique (et activité de recherche appliquée), des conférences animées par des entrepreneurs, ainsi que des services de placement et de conseils. Cette volonté de rapprochement n'est pas sans contraintes aussi bien internes (résistances au changement par exemple) qu'externes (les défis du tissu économique des PME en reconstruction en guise d'illustration).

Une telle approche holistique accentue « le besoin pour l'université haïtienne de se modifier pour agir comme un vecteur de la culture entrepreneuriale au sein du développement du pays » (Paul, B., 2012).

- L'employabilité à l'IFAG (devenu l'ESFAM)

A l'instar de ce qui se fait, traditionnellement dans la plupart des écoles ou facultés de gestion, l'Institut de la Francophonie pour l'Administration et la gestion (IFAG), organisation d'envergure régionale pour l'Europe centrale et Orientale de l'AUF, localisé à Sofia (Bulgarie) fait appel à des entrepreneurs qui se font un plaisir de témoigner de leurs expériences soit lors de conférences formelles ou plus informellement au sein de certains des cours.

Ses étudiants bénéficient d'un service de placement, de visites d'organisations (privées et publiques telles que la mairie de Sofia), d'un service de placement et bien sûr de stages en organisation qui font partie intégrante de la scolarité. (<http://www.ifag.auf.org>, avril 2014).

Afin d'animer les relations avec le marché du travail, l'Institut a mis en place un annuaire des (1200) diplômés de l'IFAG et qui est mis en ligne depuis 2012 ; il est présent sur YouTube (4500 visites par semaine) et Facebook et a signé un accord de partenariat avec une banque pour la gestion des bourses, conditions financières préférentielles, offre de stages (Tocheva, 2012),

- Implications conceptuelles : la transmission de l'esprit d'entreprendre à l'université devenue acteur/opérateur et stimulateur du marché du travail.

L'UI devient alors un partenaire incontournable du marché du travail en établissant, par exemple, des bureaux de placement, des relations pérennes avec les parties prenantes que sont notamment les institutions méso économiques telles que les chambres de commerce et de métier. Dans le cas sénégalais on pense, entre autres, aux accords de partenariat signés entre l'Université Gaston Berger de Saint Louis , et le Centre d'Incubation et de Développement des Entreprises de Femmes de Saint-Louis (CIDEF), l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME), l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes, (ANEJ), la Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal (C.N.E.S), le Conseil des organisations non-gouvernementales d'appui au développement (CONGAD) ou encore le Mouvement des Entreprises Du Sénégal (MEDS). www.ugb.sn (mars 2015).

La Conférence régionale des recteurs des universités membres de l'Agence universitaire de la Francophonie en Asie-Pacifique (CONFRASIE) a organisé son Assemblée générale en avril 2017 à Bangkok. Plusieurs tables rondes ont été ainsi organisées, dont l'une sur "Employabilité et insertion professionnelle des diplômés comme réponses aux défis socio-économiques".

« Le principal défi pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche est alors de se penser comme opérateur de développement, et donc de concilier sa double mission d'universalité et de territorialité : au-delà de son seul rôle académique classique, chaque établissement est ancré sur un territoire, ce qui lui donne une responsabilité à son égard en matière d'insertion de ses diplômés, et donc de dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle »

<https://confrasio.vn.auf.org> (avril 2017).

En période de chômage structurel élevé du monde étudiant, l'UI doit alors se transformer en stimulateur du marché du travail. C'est pourquoi elle met sur pieds des incubateurs ou des pépinières d'entreprises afin de contribuer directement à la création d'emplois. Elle se doit de constituer des alliances stratégiques avec les divers bailleurs de fonds prêts à investir dans le capital de démarrage essentiel au lancement de la micro entreprise ainsi qu'avec les municipalités, centres de recherche, ONG et chambres de commerce actifs dans cette dynamisation du tissu économique-industriel.

Le cas de l'université Laval située à Québec, la plus ancienne université en Amérique du Nord, démontre la pertinence d'une démarche proactive à l'égard du marché du travail. « Entrepreneuriat Laval a été reconnu premier accélérateur d'entreprises en Amérique du Nord

...Mis sur pied par UBI Global en 2012, l'étalon est le test d'évaluation de la performance et des meilleures pratiques des incubateurs d'entreprises universitaires au monde. L'évaluation comporte 50 indicateurs clés mesurant la performance entrepreneuriale...Entrepreneuriat Laval s'est particulièrement illustré dans les catégories « valeur pour l'écosystème » et « attractivité » qui comprennent des indicateurs tels que la rétention des talents dans la région et l'offre de services de l'incubateur » (www2.ulaval.ca/, octobre, 2015).

L'émergence du statut d'étudiant entrepreneur facilite la synergie qui prend place entre les besoins d'apprentissage des étudiants et l'acquisition de compétences pratiques sur le terrain. L'enseignement supérieur belge innove. « Le nouveau statut d'étudiant entrepreneur, inspiré des statuts déjà existants d'étudiant artiste, sportif ou en situation de handicap, vient d'être approuvé par le Conseil d'Administration de l'Université de Liège. Proposé à l'instigation de HEC-ULg, ce statut est néanmoins ouvert à tous les étudiants porteurs de projets. L'ULg devient ainsi la deuxième université du pays, après Gand, à créer les conditions favorables à l'émancipation de jeunes entrepreneurs. » (<http://ccimag.be/>, 2014/05/14). On retrouve une initiative similaire dans l'esprit, à l'Ecole des HEC de Montréal qui a mis en place une initiative semblable en juin 2014 (Cécile Peltier, le 23.03.2015, www.hec.ca/),

Quelques mois plus tard, un statut équivalent est officialisé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche français en septembre 2014. Il permet notamment à des étudiants (ou à de jeunes détenteurs du baccalauréat) d'accéder à un espace de travail, à un service d'accompagnement par un enseignant/entrepreneur et aux bénéfices de la Sécurité Sociale étudiante.

Les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) servent d'accueil et de catalyseurs aux porteurs de projets de création d'entreprise puisqu'ils associent établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles de commerce, écoles d'ingénieurs), réseaux associatifs et acteurs économiques.

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/>.

Au plan sociétal, tant les acteurs du monde universitaire que ceux du marché du travail doivent cependant affronter un double défi qui nuit à l'harmonisation des relations entre l'offre et la demande d'employabilité.

- Les défis de l'offre et de la demande d'employabilité

Au niveau de l'offre estudiantine: la perception que les employeurs ont de l'institution universitaire s'avère trop souvent négative. Il est en effet fréquemment reproché aux établissements d'enseignement supérieur d'évoluer au sein de leur tour d'ivoire et de ne pas former ses étudiants en fonction des besoins de l'entreprise. Il apparaît alors évident que l'université devrait faire davantage savoir ses fonctions de formation (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir devenir) afin d'améliorer son image de pertinence auprès du marché du travail.

Au niveau de la demande, l'identification de ces besoins se révèle fort complexe. Il en ressort que de façon concrète l'université ne peut répondre à des demandes perçues comme floues et imprécises. L'entreprise devrait préciser ses attentes et procéder à une meilleure identification de ses besoins en ressources humaines dans une perspective de moyen et long terme ce qui n'est pas facile à faire dans un contexte d'incertitude.

C'est pourquoi « l'offre de formation doit être en relation avec des équipes de recherche en vue de garantir sa qualité académique, mais aussi avec des acteurs socio-professionnels en vue de s'assurer de sa pertinence avec les besoins socio-économiques identifiés au niveau local ou national. » <http://outils.vn.auf.org/confrasi> (avril 2017)

4. Les facteurs clés de succès d'une stratégie intrapreneuriale d'employabilité

Le contenu et l'approche d'une indispensable collaboration entre l'université et les entreprises ont ainsi abordés les outils permettant d'accroître l'employabilité des étudiants. Cette volonté de rapprochement n'est pas sans contraintes aussi bien internes (résistances au changement par exemple) qu'externes (les défis du tissu économique des PME en guise d'illustration).

Les conditions de succès s'avèrent non seulement stratégiques mais aussi opérationnelles.

Au plan stratégique

La mise en place d'un esprit d'entreprendre au sein du monde universitaire impose une stratégie organisationnelle volontariste menée par la haute direction qui doit inscrire son engagement vis-à-vis de l'employabilité dans la vision et mission de l'université ainsi que de toutes ses composantes.

Il s'avère alors incontournable de chercher à inciter les employeurs potentiels (Privés, publics, à but non lucratif) à s'impliquer davantage. Il s'agit dans une première étape de les informer puis de les consulter et enfin d'organiser des réunions de concertation qui peuvent déboucher sur des réunions de conciliation pour la mise en place de partenariats (notamment avec les collectivités locales) sur les objectifs stratégiques propres à chaque programme de formation. Il est également souhaitable d'envisager leur participation au conseil d'administration universitaire.

Une unité administrative doit être identifiée afin de gérer le défi complexe posé par une démarche entrepreneuriale vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes impliquées. La mise en place d'une culture entrepreneuriale centrée sur l'employabilité au sein du monde universitaire peut s'avérer cependant coûteuse en ces temps de disette budgétaire. Pourrait-on, par exemple, envisager un bureau de placement inter-universitaire gérant l'ensemble des tâches relationnelles avec les nombreuses parties prenantes potentiellement impliquées ? Une institution méso économique, telle qu' une association universitaire au niveau national ou régional ou encore un regroupement de plusieurs bureaux de placement en alliances stratégiques coordonnerait le pilotage des responsabilités induites par une stratégie universitaire entrepreneuriale d'employabilité ?

4.1 Implications opérationnelles

Les responsables de la gestion des ressources humaines au sein des universités doivent anticiper les résistances au changement de l'ensemble des catégories d'acteurs (corps administratif, étudiantin et professoral).

Sans reconnaissance symbolique et/ou financière du surplus de responsabilité que cela entraîne, notamment au plan pédagogique, il n'y aura pas le changement souhaité.

L'évaluation des résultats doit assumer la prise en compte du risque attaché à toute décision entourant les liens avec le marché du travail et ainsi donner du temps au temps.

L'implication des étudiants dans ce rapprochement avec le marché du travail demeure essentielle voire incontournable. Pour ce faire, un module de formation destiné à l'ensemble des étudiants (toute formation confondue) s'impose à l'instar du module intitulé « du diplôme à l'emploi » proposé par Françoise et Gérard Lemoine (2013). Ce module a pour objectif d'améliorer l'insertion économique et sociale des étudiants et mise, entre autres, sur la capacité de ces derniers à démontrer leurs compétences.

Plusieurs universités françaises dont celles de Grenoble, Lille ou encore Saint Etienne traduisent leurs diplômes en liste de compétences pour faciliter l'embauche. (Floc'h,B., 2015)

L'approche par compétence implique, entre autres, de faire savoir auprès du marché du travail ce que les étudiants savent faire à leur sortie de l'université.

En guise d'épilogue : deux sésames

Face aux investissements notamment financiers nécessaires pour une stratégie d'employabilité, les universités d'une même région pourraient-elles bénéficier des avantages d'une synergie réticulaire ? Cette dernière permettrait-elle un rapprochement avec les acteurs de la francophonie multi latérale et régionale de nature méta-entrepreneuriale qui catalyseraient ainsi une plus grande efficacité financière, une mutualisation des moyens, dans la mise en place de projets/programmes stimulés par l'université intrapreneuriale ?

- Pour une synergie réticulaire méta-entrepreneuriale de la francophonie économique multi latérale régionale

Les universités disposant, a priori, de moyens d'intervention limités, une alliance stratégique entre elles ne s'imposerait-elle pas alors pour la mise en place d'un bureau de placement gérant l'ensemble des tâches relationnelles avec les nombreuses parties prenantes. Tel que déjà proposé précédemment ce bureau pourrait prendre la forme d'une institution méso économique qui coordonnerait le pilotage des responsabilités induites par une stratégie universitaire entrepreneuriale d'employabilité.

Cette institution méso-économique de réseau pourrait-elle, en guise d'illustration, catalyser un rapprochement entre l'AIMF (Association Internationale de Maires Francophones), l'OIF (l'Organisation Internationale de la Francophonie), l'AUF bien sûr, le Forum Francophone des Affaires (FFA) et TV5-Monde par exemple d'une part et consolider les consortia regroupant les universités, les Organisations Internationales et les ONG actives en région d'autre part? Deux exemples illustrent ce potentiel de synergie multilatérale permettant de mieux mobiliser le monde universitaire francophone.

Le Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'ouest (REESAO) lancé en 2005, fort de ses 4,000 enseignants et 200,000 étudiants, 18 universités dans huit pays a pour mission de définir...en partenariat avec les institutions nationales et internationales (telles que l'AUF, le CAMES, l'UEMOA, etc.) prioritairementla modernisation de l'offre de formation universitaire, en vue de faciliter la mobilité et l'insertion professionnelle des étudiants. <https://www.ucad.sn/reesao/doc/reesao2013/>.

La chaire UNESCO "Éducation, formation et recherche pour le développement durable" et le réseau UNITWIN « mettent en commun leurs ressources, humaines et matérielles, pour relever les défis urgents et contribuer au développement de leurs sociétés... Dans des domaines souffrant d'une pénurie de compétences, les Chaires et les Réseaux se sont transformés en pôles d'excellence et d'innovation, aux niveaux régional et sous-régional. » <http://www.unesco.org/fr/>. (avril 2017).

- L'appropriation de l'attitude prospective de Gaston Berger qui conforte l'incontournable émergence de la troisième mission de l'université.

Il s'agit là, en effet, d'un des fondements de la stratégie des UI face aux défis de l'employabilité car la prospective se fonde sur "l'avenir [qui] est domaine de liberté, de pouvoir et de volonté". (Gaston Berger). Il devient alors évident de faire de l'UI, traditionnellement ancrée dans son rôle de recherche et d'enseignement, un pôle d'excellence et d'innovations, tel que déjà mentionné à propos de l'Unesco, donc un acteur de développement. L'exemple de l'Université de technologie de Compiègne (UTC) s'avère révélateur d'une telle approche. En effet elle opte pour un positionnement explicite, moins classique (pour l'instant) et plus original. « L'Innovation représente la troisième mission de l'Université : transformer des connaissances et des savoirs « produits » par l'UTC, ses étudiants et ses personnels en innovations de tous ordres : technologiques, sociales, organisationnelles, d'usages... à travers la mobilisation intelligente des acteurs d'un écosystème local d'innovation et de créativité associant Université, Entreprise et Territoire. » (<https://www.utc.fr/>, mai 2016). Innovation, développement et employabilité deviennent ainsi le cœur stratégique de l'université intrapreneuriale contemporaine

Références bibliographiques

Clark, B. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy and Achievement. Higher Education Management, Vol 13, No 2, pp. 9-24

Commission de réflexion sur l'évaluation des Enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion., (2010) « l'évaluation des Enseignants-Chercheurs en Science de gestion », Paris, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), 56 p.

Errens, V. et Paquet, G. (1990). L'entrepreneuriat de l'entrepreneuriat. Revue PMO, Vol 5, No 2, pp 15-26.

Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L (1996). "Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", Science and Public Policy 23: 279-286

Etzkowitz, H and Webster, A. (1998). "Entrepreneurial Science: The Second Academic Revolution", in H. Etzkowitz, A. Webster & P. Healey (Dir.). Capitalizing Knowledge. New Intersections of Industry and Academia, New York: State University of New York Press, pp.21-46.

Floc'h, B. (2015). Des universités traduisent leurs diplômes en listes de compétences, pour faciliter l'embauche. Le Monde (01.07)

Gjerding Allan N. et al., (2006) « L'université entrepreneuriale : vingt pratiques distinctives », Politiques et gestion de l'enseignement supérieur vol.3, n° 18, p. 95-124

Lemoine, F. et G. (2013). Module de formation « du diplôme à l'emploi » destiné à l'ensemble du corps étudiant. 6 p.

Miclea, M. (2006). Des approches institutionnelles de l'entrepreneuriat : quelques réflexions sur l'exemple de l'université « Babes-Bolyai » de Cluj-Napoca, L'Enseignement supérieur en Europe, Volume 31, Numéro 2, pp 105-116

Paul, Bénédicte (2012), Université et entrepreneuriat en Haïti .Note de recherche du Creged.

Pegg, A., and alii (2012). Pedagogy for Employability. New York, The Higher Education Academy. 57 p.

Rajhi, N. (2013). Un éclairage à la compréhension de l'université entrepreneuriale en Tunisie. Communication au 8ème congrès de L'Académie de l'entrepreneuriat du 22 au 25 octobre

Terpend, N. (1997). Guide pratique de l'approche filière, le cas de l'approvisionnement et de la distribution des produits alimentaires dans quatre villes. Rome, FAO, 34 p.

Therrien, A. (2005). Valorisation de la recherche biomédicale et création d'entreprises dérivées à l'Université Laval. Les dilemmes et les tensions suscités par l'émergence d'un modèle entrepreneurial en milieu universitaire. Mémoire de maîtrise en relations industrielles à l'université Laval. www.theses.ulaval.ca

Trèche, S., Den Hartog, A., Nout R., Traoré, A. (2002). Les petites industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest : situation actuelle et perspectives pour une alimentation saine. Cahiers d'études et de recherches francophones/Agricultures. Vol 11, Numéro 5, pp 343-8.

Tocheva, D; (2012) « Nouvelle mission de l'université: conséquences et mise en œuvre », Bucarest, Colloque du Beco- Cidegef, 27-28 novembre.

UNDP (2013). Final Conference of UN programme Youth Employability and Retention, www.undp.org

Unesco Meeting Report (2004). Skills development for employability and Citizenship/ The South-East European Experience within a global Context. Vienna, 33 p.

Unesco Meeting Report (2012). Graduate employability in Asia , Bangkok, 90 p.

Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur : vers une meilleure employabilité

Gérard CLIQUET

Membre du bureau de la CIDEGEF

Professeur émérite à l'IGR-IAE, Université de Rennes 1, FRANCE

Centre de Recherche en Économie et Management CREM, UMR CNRS 6211

• Introduction

Le monde universitaire a subi, en moins de trente ans, trois révolutions:

- La démocratisation qui a entraîné une forte massification des effectifs ;
- L'internationalisation qui nécessite une normalisation des diplômes réalisée en Europe à travers la réforme dite LMD (pour Licence-Master-Doctorat) et qui est en train de devenir une des deux références internationales, l'autre étant le système américain ;
- La mondialisation avec l'arrivée des pays émergents.

Un évènement est passé inaperçu en 2012: on a pu estimer à 69 millions le nombre de diplômés dans les pays développés alors qu'il était de 73 millions de diplômés dans les pays émergents. Un autre évènement défraye la chronique depuis plusieurs années : il concerne l'arrivée des MOOCs (Massive Online Open Courses) ou CLOMs en français (Cours en Ligne Ouverts et Massifs). On peut alors se demander si nos universités vont pouvoir continuer leur chemin tracé depuis le XIX^{ème} siècle et comment va évoluer le métier d'enseignant-chercheur. Tentons d'approcher ces questions à la lumière du concept d'employabilité. Celui-ci est certes destiné habituellement aux organisations externes, mais on ne peut éluder la place essentielle que jouent aujourd'hui les universités, car elles possèdent en partie les clés de l'insertion professionnelle des étudiants.

Dans ces conditions, l'évolution du rôle des universités en matière d'employabilité nous contraint à repenser les activités académiques et au-delà le métier d'enseignant-chercheur en gestion, à définir de nouvelles missions dans un environnement nouveau tant sur le plan géopolitique que sur le plan technologique. Ce rôle est à rattacher au développement de l'économie de la connaissance en même temps qu'à l'émergence de grands pays (Chine, Inde, Brésil, ...) qui investissent fortement dans l'enseignement supérieur. Cela a diverses conséquences comme le fait que nombre d'étudiants de pays dits du Sud se tournent moins vers les pays dits du nord. Par ailleurs, les révolutions technologiques avec l'apparition sur les marchés de l'ordinateur individuel portable, mais aussi et surtout de la tablette, du smartphone (ou téléphone intelligent comme disent nos amis québécois), voire désormais du « *cheap smarphone* » font faire des bonds technologiques à de nombreux pays et cela profite souvent à leur système universitaire. Pendant ce temps, les budgets des universités sont souvent en régression dans les pays du Nord. Ces bouleversements qui touchent le monde académique nous invitent donc à nous interroger sur l'avenir du métier d'enseignant-chercheur en gestion.

La littérature francophone en matière d'employabilité fait peu de cas des problèmes spécifiques des universités en matière d'employabilité et préfère se concentrer sur l'importance économique de l'employabilité (Bernier, 2011 ; BIT, 2002 ; De Grip, van Loo et Sanders, 2004 ; Ross, 2009), l'employabilité dans les entreprises (Hofaidhllaoui et Roger, 2014 ; Yanat et Bonnet, 2002 ; Zgoulli, Swalhi et Tahri, 2016), soit en termes de satisfaction et de performance (Baruel Bencherqui, Kefi, Le Flanchec et Mullenbach-Servayre, 2012 ;

Baruel Bencherqui, Kefi et Renaud, 2013 ; Ben Hassen et Hofaidhllaoui, 2011 ; Swalhi, Frimousse et Zgoulli, 2011), soit en termes de compétences (Baruel Bencherqui, Le Flanchec et Mullenbach-Servayre, 2011 ; Loufrani-Fedida, Oiry et Saint-Germes, 2015 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013 ; Zgoulli et Tahri, 2016), soit en termes de mobilité professionnelle (Schmidt, Gilbert et Noël, 2013), soit en termes de satisfaction et d'engagement professionnels (Müller et Djuatio, 2011 ; Véniard, 2011), soit en termes de diversité culturelle (Delaye, Duru et Okamba, 2011), soit en lien avec la responsabilité sociale des entreprises (Ben Yedder et Slimane, 2010 ; Dietrich, 2010 ;), soit concernant l'employabilité des chômeurs (Burgi, 2006). Cependant, nous citerons dans le texte qui suit deux publications intéressantes pour notre propos : celles de Müller et Djuatio (2011) et celle de Delaye, Duru et Okamba (2011) qui abordent les problèmes d'employabilité des étudiants.

Pour ce faire, nous examinerons deux systèmes universitaires très éloignés (Etats-Unis et France), avant d'envisager les conséquences pour le système universitaire des pays en développement francophones. Il faut garder à l'esprit qu'environ 20% des étudiants dans la plupart des pays préparent des diplômes en sciences de gestion. L'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion est donc particulièrement intéressante à étudier car face aux défis suivants :

- Des nouvelles pédagogies à mettre en œuvre avec le sempiternel débat concernant l'intérêt des technologies électroniques et la place de l'enseignant ;
- Des recherches plus poussées à la fois sur le plan scientifique et sur le plan managérial avec un besoin croissant de fortes relations avec des organisations (entreprises, associations, collectivités locales, ... bref toute forme d'organisations) ;
- A la nécessité de développer de partenariats internationaux forts pour ce qui est de la recherche certes, mais aussi de l'enseignement avec des doubles diplômes ou des délocalisations de diplômes ;
- Pour mieux communiquer aussi bien en termes de recherche que d'enseignement, ...

Bref toutes ces compétences à acquérir par les enseignants-chercheurs exigent de redéfinir les missions des universitaires. Quand on s'adresse à des spécialistes de sciences de gestion, on ne peut ignorer l'importance de l'innovation pour les pays développés. C'est le principal moyen avancé par les économistes et les stratèges pour compenser le manque de compétitivité des pays développés face aux faibles coûts des pays émergents. Mais ce besoin d'innovation doit-il être aussi fort en matière de pédagogie, même s'il l'est par essence en ce qui concerne la recherche ? Les constats qu'on peut faire en lisant ici ou là les opinions de personnes jugées compétentes en matière d'enseignement supérieur mettent en avant :

- la qualité des formations ;
- la masse des investissements ;
- le niveau de la recherche que doivent atteindre les pays développés.

Il s'agit donc bien d'investir dans le savoir, et dans ce cas, le rôle des universités peut apparaître comme primordial. Les actions à mener deviennent d'autant plus urgentes que le monde vit actuellement des basculements géopolitiques importants: émergence de grands pays surtout en Asie (Chine, Inde, Corée, Vietnam) mais aussi au Brésil, en Afrique du Sud, au Mexique, d'où un véritable bouleversement du monde académique. Cependant, à ce stade de l'étude et compte tenu de l'objectif d'employabilité, on peut se poser les questions suivantes :

- Les systèmes universitaires des pays développés sont-ils des modèles en matière d'employabilité ?
- Qu'est-ce qu'un étudiant employable ?
- Qu'est-ce qu'un enseignant-chercheur (en sciences de gestion) qui met l'employabilité de ses étudiants au centre de sa pédagogie et de sa recherche ?

- Qu'est-ce qu'une université dans laquelle l'employabilité des étudiants est au centre de son projet ?

Ce papier vise à tracer des pistes concernant l'avenir du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion, à montrer quelle pourrait être la place d'une part de l'enseignant-chercheur francophone dans un monde des affaires ou du « *business* » qui devient chaque jour davantage anglophone, et d'autre part, des sciences de gestion (et de ceux qui les promeuvent) dans la forte crise économique mais aussi sociale que nous vivons (place dans la société et ... dans les universités!) ?

Pour ce faire, après avoir traité les bouleversements du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion, deux exemples de systèmes universitaires sont décrits : l'américain et le français, puis comparés afin de bien comprendre leur origine, leurs avantages et leurs inconvénients. Sont-ils adaptables dans les universités des pays en développement, et de manière très pragmatique, quelles mesures permettraient d'améliorer leur employabilité ?

• 1. Les phases d'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion

L'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion vit actuellement une véritable accélération due à l'invasion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dites encore aussi « nouvelles » (NTIC), car elles changent très vite et il est de plus en plus difficile de s'y adapter tant leurs possibilités se trouvent sans cesse améliorées. On parle aujourd'hui de l'intelligence artificielle qu'il conviendrait d'intégrer dans la pédagogie...

Afin de mieux cerner cette évolution - on devrait dire bouleversement -, reprenons les termes précis des physiciens, spécialistes de dynamique des fluides, pour décrire les trois phases dans un bouleversement : la phase du laminaire, la phase de transition et la phase de turbulence. Nous utiliserons cette décomposition pour décrire l'évolution du métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion.

1.1 La phase du laminaire

Lors de cette phase, terminée dans les pays les plus avancés depuis plusieurs décennies, le service d'un universitaire était composé, dans un pays comme la France mais aussi dans de nombreux pays européens, d'un nombre précis d'heures d'enseignement, d'une activité « raisonnable » de recherche et d'une nécessité de participer à certaines activités administratives, voire de prendre des responsabilités. Le tout était accompagné de faibles moyens, de faibles (voire très faibles) contrôles et d'étudiants plus ou moins motivés... A l'époque, le nombre d'étudiants était relativement limité et les études supérieures réservées à certaines catégories sociales.

1.2 La phase de transition

Les besoins en connaissances dans les organisations quelles qu'elles soient se sont accrus à partir des années 1960, et peu à peu les pays « industrialisés » de l'époque (mais peut-on encore utiliser ce qualificatif aujourd'hui pour des pays comme le Royaume-Uni ou même la France ?) ont dû ouvrir les portes de l'enseignement supérieur à des couches sociales qui n'y étaient pas du tout préparées. L'encadrement des institutions d'enseignement supérieur ne l'était pas davantage et les décideurs politiques n'y ont vu que des problèmes de nature quantitative : manque de places, insuffisance des bibliothèques et des matériels informatiques, d'où construction d'amphithéâtres, de salles de cours, de bibliothèques, mais toutes ces constructions sont-elles encore utiles aujourd'hui ?

Puis, plus récemment, les marchés se sont ouverts surtout vers l'Asie de plus en plus peuplée et de plus en plus riche depuis peu. Les besoins en connaissances et en personnel formé au plus haut niveau y explosent littéralement. Il faut donc plus de moyens financiers, les meilleurs enseignants-chercheurs, plus d'autonomie...

Dans cette phase, on cherche à relever les défis précédents. On recrute les meilleurs enseignants-chercheurs, on augmente les droits d'inscription (Allemagne, Royaume-Uni, ... et on commence à évoquer cette possibilité en France alors que le sujet était encore tabou il y a peu), on vote des lois pour plus d'autonomie (France) et surtout, en guise d'incitations, on classe les universités (Jiao Tong à Shanghai, Financial Times, ...), les enseignants-chercheurs (en Allemagne, une officine privée classe les enseignants-chercheurs en gestion de ce pays en fonction de leurs publications et cela est publié dans la presse!), les composantes (cela existe depuis longtemps aux Etats-Unis et c'est publié dans des revues spécialisées que consultent les parents d'étudiants et les étudiants avant de faire leur choix), ...

1.3 La phase de turbulence

Cette phase est marquée par une explosion des budgets, des salaires (en sciences de gestion au niveau international, explosion due au manque d'enseignants-chercheurs de haut niveau dans ces disciplines), des droits d'inscription (Etats-Unis, Royaume-Uni, Chine, ...), du nombre de publications et de celui des revues surtout grâce à Internet et aux revues de type « open » donc accessibles au moins théoriquement (mais certaines demandent des droits de publications ce qui constitue une évolution plutôt curieuse de la liberté du chercheur de publier ses travaux qui ne lui rapportent rien en plus), ...

Et on peut sincèrement se demander si les sciences de gestion y ont gagné quelque chose. Prenons l'exemple de deux expériences opposées, l'une aux Etats-Unis et l'autre en France.

• 2. La situation des universités américaines

La situation aux Etats-Unis concernant l'ensemble des disciplines universitaires est décrite dans un article récent tiré de *The Nation* (2011) qui affirmait :

- *"Going to grad school's a suicide mission."* (un professeur de l'Université de Columbia) ou: "aller faire un master: une mission suicide"
- *About pursuing a PhD: "You're going to be in school for at least seven years, probably more like nine, and there's a very good chance that you won't get a job at the end of it."* (un professeur de l'Université de Yale) ou à propos de la poursuite en doctorat : « vous serez à l'école pour au moins sept ans, et plus probablement neuf ans, et il y a une bonne chance pour que vous n'ayez aucun emploi au bout. »

Qu'en est-il en réalité ? Le nombre de postes à mi-temps est, semble-t-il d'après cet article, en train d'exploser dans la plupart des disciplines! Il paraîtrait que seuls 35% des emplois universitaires offerts dans ce pays mènent à la fameuse « *tenure* » (vieux mot français issu des obligations du chevalier du Moyen-Age désirant adopter les règles de cette caste) : la *tenure* offre en fait l'emploi à vie ce qui montre aux Français et à une grande partie du monde francophone qu'il n'y a pas que la Fonction publique (et le statut de fonctionnaire) qui conduit à ce statut « en béton ». La fin de la *tenure*, c'est la précarité assurée pour le monde universitaire : comment alors exiger des travaux de recherche de qualité croissante et qui nécessitent un cadre plutôt serein pour les mener avec l'éthique nécessaire ? On peut comprendre cette évolution compte tenu, toujours d'après l'article cité, d'abus de plus en plus fréquents de la part d'universitaires qui, une fois obtenue leur *tenure*, décident de s'accorder une pause « plus ou moins longue » ! Et comme l'écrit l'auteur de cet article :

- “*Good, secure, well-paid positions ... are being replaced by temporary, low-wage employment.*” Ou “de bons postes sécurisés et bien payés sont remplacés par des emplois temporaires à bas salaires.

La *tenure* serait alors réservée aux meilleurs enseignants-chercheurs. Mais un autre problème surgit dû à la pression exercée par ces universités sur ces chercheurs d'excellence pour qu'ils publient dans les meilleures revues : les étudiants ont de moins en moins accès à ces « grands » professeurs ! Or les grands professeurs sont censés attirer les meilleurs étudiants mais... si on ne les voit jamais... ?!

Un autre problème semble miner le système universitaire américain : le niveau des droits d'inscription. Ils sont d'environ US\$ 40000 par an dans les grandes universités. La classe moyenne américaine n'y a donc quasiment plus accès (sauf à avoir la chance d'être « repéré » comme étudiant particulièrement brillant et il est vrai que ce système est capable de le faire). Mais une étude récente a montré que 44% des étudiants américains diplômés obtenaient un emploi à la sortie de l'université qui ne correspondait pas du tout aux études suivies. En conséquence, le salaire est évidemment sans commune mesure avec les espérances et le remboursement des frais d'inscription devient peu à peu un véritable casse-tête. On ne s'étonnera pas alors des choix politiques d'une jeunesse trompée ! Où est alors le rôle de l'université en matière d'employabilité ? Même si les grandes universités n'ont aucun mal à placer leurs étudiants sur le monde du travail, quid des autres ?

Cette situation est de plus en plus commune dans les universités américaines hors des sciences de gestion. Mais qu'en est-il dans les disciplines du « *business* » et donc les fameuses « *business schools* » ? Elles sont riches et les salaires peuvent y être très élevés et donc très différents des autres disciplines, mais la pression à la publication devient de plus en plus insupportable et les dérives du système se multiplient : protectionnisme des supports de publication ce qui peut conduire éventuellement à la baisse du niveau scientifique de certaines revues et en tout cas à leur enfermement face aux nouveaux défis du monde de demain. Ce fait peut être illustré aisément : en marketing les plus grandes revues publient encore trop peu d'articles sur l'évolution actuelle du marketing et du commerce dits mobiles (ou m-marketing et m-commerce) qui, suite à la diffusion vertigineuse du *smartphone* (ou téléphone intelligent comme disent nos amis québécois), subissent un bouleversement qui mériterait un peu plus d'attention : les organisations sont en demande constante de connaissances sur ces domaines ! Et les écoles de gestion du monde entier ne recrutent plus de professeurs de marketing mais des professeurs de « *digital marketing* » ! On peut donc affirmer que, même en matière de recherche et même dans les universités américaines, le lien avec l'employabilité reste à démontrer.

Apparaissent alors des contre-modèles de publication de recherches avec des revues « open », des congrès où chacun peut s'exprimer avec un contrôle très minime sur la qualité et où le but est plus l'ouverture vers d'autres cultures et d'autres visions de la société que la compétition à tout prix, des forums sur le web... est-ce là la nouvelle démarche scientifique en sciences de gestion ? Et d'autres disciplines sont touchées par ces phénomènes ! La science peut-elle se passer de l'évaluation et donc de la compétition ? Y a-t-il place pour un double système, l'un très compétitif mais fermé, l'autre plus ouvert mais sans contrôle sur la qualité ?

Comme on a pu le voir, le « modèle » américain est loin de déboucher sur un futur radieux ! Le problème des droits d'inscription et donc de l'endettement quasiment à vie de toute une partie de la jeunesse américaine, à l'image d'ailleurs de la majeure partie de la société de ce pays, ne peut que poser à terme des problèmes financiers aux individus et économiques à ce pays. Les époux Obama n'ont-ils pas soldé leur endettement en 2004 ?!

• 3. La situation de l'enseignement supérieur français

Il est nécessaire d'utiliser l'expression « enseignement supérieur » en France, car il existe un double système, totalement incompréhensible de l'étranger, à savoir la cohabitation, d'une part, des universités publiques, et d'autre part, des « grandes écoles ». Cette situation perdure depuis... la révolution française et l'époque napoléonienne. En effet, la Convention avait imposé la fermeture en 1794 de cette institution, l'Université, qui datait de la fin du XII^{ème} siècle à cause de ses liens avec les instances religieuses. Elle avait alors ouvert les premières grandes écoles censées former les cadres de l'armée révolutionnaire (Ecole Polytechnique) et les enseignants hors des sentiers religieux (Ecole Normale Supérieure). Et c'est Napoléon qui décidera de rouvrir l'université sous le nom d'Université impériale en 1806 pour une ouverture réelle en 1808 avec comme principal objectif la formation des enseignants.

Le système français, comme dans beaucoup de pays européens, se caractérise par de très faibles droits d'inscription. Malheureusement, et cela le différencie par exemple des systèmes universitaires des pays de l'Europe du nord, il se « distingue » aussi par une étatisation et une centralisation très fortes ainsi que par de très faibles moyens d'action que ce soit pour les étudiants ou pour les enseignants-chercheurs avec un sous-encadrement administratif des plus dramatiques. Des tentatives récentes d'autonomisation ont déjà été remise en cause car un petit nombre d'universités françaises se sont trouvées proches de la faillite : l'autonomie, sous la forme de délégation ou de liberté financière totale, ne se décrète pas, elle s'apprend ! C'est en tout cas un enseignement des sciences de gestion.

Plusieurs évolutions ont marqué l'histoire de l'université moderne. La principale a sans doute été la réforme Edgar Faure en 1969 suite aux événements de mai 1968. Elle a abouti à une fausse autonomie et à un éclatement des universités en une myriade d'établissements dont la cohérence n'était pas la qualité principale. La réforme dite Savary de 1984 aura pour effet d'instituer un égalitarisme, certes apprécié des syndicats, mais qui a eu de bien fâcheuses conséquences. Montesquieu avait pourtant bien expliqué dans le Livre VIII de l'Esprit des Lois que : « L'esprit d'égalité extrême conduit au despotisme d'un seul ». Le seul ici était l'Etat et quand est apparu le fameux classement de Shanghai en 2003, quelle ne fut pas la (mauvaise) surprise pour nos politiciens ? La France était reléguée dans les profondeurs du classement. Tous les acteurs des universités françaises se trouvèrent d'accord pour faire évoluer un système universitaire devenu complètement sclérosé.

La réforme dite LRU (Liberté et Responsabilité des Universités) a redonné aux universités une plus grande autonomie y compris budgétaire et a permis la constitution de fondations autrement dit la possibilité de nouvelles sources de financement en particulier de la part des entreprises. Mais depuis, les exigences financières et comptables issues d'une mauvaise gestion de certaines universités mais surtout de la fonction publique française dans son ensemble ont amené les gouvernements récents à revenir sur un certain nombre de points de cette loi. Or la situation des universités est actuellement la suivante :

- Les universités sont (ou seront) en faillite (une université est considérée, en France, comme étant en faillite lorsque la masse salariale dépasse 85% de son budget global):
 - Un tiers des universités françaises sont en faillite réelle.
 - Un tiers des universités françaises sont en faillite virtuelle. Les conséquences ont été très diverses : diminution voire suppression des primes dites d'excellence scientifique ce qui constitue un très mauvais signal ; non-paiement des heures complémentaires effectuées ; réouverture plus tardive après les congés de Noël afin de gagner une semaine de chauffage, malheureusement l'hiver se prolonge au moins jusqu'en mars !
 - Un tiers des universités (parisiennes) seraient encore à peu près à l'équilibre... mais n'est-ce pas là une stricte application de la théorie de l'agence?

On peut ajouter que désormais le gouvernement n'assure plus le GVT (glissement vieillesse technicité) ce qui signifie dans la langue bureaucratique que les évolutions de salaires ne sont plus financées. En conséquence, les universités qui veulent maintenir un minimum de motivation et d'implication de ses personnels, ont dû diminuer tous les budgets pour assurer les promotions et les ouvertures de postes.

- Les évaluations sont remises en cause et l'AERES (Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) censée évaluer les diplômes, les laboratoires et les ... enseignants-chercheurs a été remplacée par l'HCERES (Haut Comité pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur). Mais pour quelle différence et quel rôle dans l'employabilité ?
- Les budgets sont donc en déliquescence et les programmes de recherche sont beaucoup plus touchés qu'on ne le dit dans la presse française

On peut alors se demander où en est le métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion en France? En matière d'enseignement, le LMD impose des contraintes croissantes et la création des masters doit reposer sur les travaux de recherche des enseignants-chercheurs locaux. En ce qui concerne la recherche, la participation aux congrès surtout internationaux est de plus en plus remise en cause car les coûts de mission deviennent insupportables pour des budgets en forte diminution : or c'est le moyen privilégié pour tous les chercheurs de se faire connaître de la communauté et pour les plus jeunes de développer leur réseau de relations. La publication dans les meilleures revues internationales s'en trouve ainsi affectée. La diminution, voire la suppression des primes d'excellence scientifique (PES), démotive des enseignants-chercheurs qui pendant des années ont travaillé dur pour améliorer le classement de leur unité de recherche. Sur le plan administratif, des primes sont offertes pour diriger les composantes, organiser les diplômes, mais pour combien de temps. La loi Fioraso prévoit, et c'est une bonne chose, de diminuer considérablement le nombre de dénominations des masters. La situation de l'enseignement supérieur français est d'une très grande fragilité. Beaucoup d'universités étrangères, surtout américaines, s'en sont rendu compte et ont investi sur le territoire français depuis des années : c'est le cas de Georgia Tech à Metz, de Texas A&M à Caen, ... Alors que la France va manquer de médecins et d'auxiliaires médicaux, un nombre croissant d'étudiants français vont suivre leur cursus en Roumanie ou en Belgique pour pallier ces manques.

Systèmes français et américain sont donc très différents. Mais il convient d'aller plus loin dans la comparaison.

• 4. Comparaison entre les systèmes universitaires américains et français

Comme on l'a vu, les systèmes d'enseignement supérieur américain et français sont donc très différents surtout en ce qui concerne les sciences de gestion. Le métier de professeur de gestion aux Etats-Unis et en France est tellement différent à tout point de vue qu'on peut raisonnablement se demander s'il est exercé dans chaque pays durant la même période !

Être professeur de *business* aux Etats-Unis, c'est gagner de US\$ 70000 par an à + de US\$ 200000 avec une très forte pression. En finance: on débute à US\$ 180000 dans les grandes universités et en comptabilité à US\$ 220000 ... pour ne trouver le plus souvent personne! On peut y faire des cours avec des manuels très bien agencés avec un manuel de l'instructeur et des exercices pour les étudiants ; faire de la recherche avec des budgets conséquents et un soutien logistique et humain (possibilité d'obtenir assez facilement un *research assistant* ou assistant de recherche) ; bénéficier d'un mécénat et d'un soutien fort mais qui peut être parfois pesant des entreprises.

Être professeur de sciences de gestion en France, c'est gagner de 25000 € à 75000 € : le salaire de fin de carrière correspond au salaire de début de carrière des disciplines de

gestion les moins attractives aux Etats-Unis ; être obligé souvent de devoir « compléter son salaire » surtout à Paris ce qui se fait au détriment de la recherche ; faire des cours sans vrais supports car les étudiants français refusent d'acheter des livres : tout doit être fourni par l'Etat ! C'est aussi faire de la recherche « en amateur » autrement dit sans vrai soutien malgré l'ANR (Agence Nationale pour la Recherche) qui peut apporter un support financier conséquent à condition de convaincre de l'utilité sociale de la recherche en gestion. Or cet ensemble de disciplines est souvent renvoyé auprès des entreprises pour se faire financer, et de plus, les budgets sont en forte diminution depuis plusieurs années. Il faut donc courir après les contrats et les gérer soi-même, d'où une perte de temps considérable pour des questions administratives sans intérêt pour le chercheur et encore moins pour l'enseignant. Tout cela se fait pour le moment avec une pression « raisonnable » quant aux exigences de publications mais pour combien de temps ?

Etre étudiant aux Etats-Unis, c'est :

- Payer des droits d'inscription très élevés : jusqu'à US\$ 40000 par an dans les universités les plus prestigieuses, même si dans les universités dites publiques des Etats américains les frais d'inscription restent raisonnables pour les étudiants de l'Etat en question ;
- Disposer en échange de vrais services et en particulier d'un tutorat de grande qualité ;
- Travailler pendant ses études ce qui n'a rien de déshonorant n'en déplaise aux journalistes français qui aiment interviewer de « pauvres » étudiants contraints de travailler pendant leurs études (sans doute qu'eux-mêmes, à Sciences Po, n'y étaient pas astreints !)
- Suivre entre 12 et 15h de cours par semaine et non jusqu'à 35h comme dans de nombreuses facultés ou instituts d'universités françaises, et plus spécifiquement en sciences de gestion, afin de permettre aux enseignants-chercheurs de gagner décemment leur vie. Mais peut-on leur en vouloir quand on connaît les différences de salaires avec les grands pays étrangers ?

Etre étudiant en France, c'est :

- Des droits d'inscription quasiment nuls même si on commence à parler de ce tabou dans la presse afin de donner des moyens non contrôlés par l'Etat français aux universités. Mais il faudrait pour ce faire que le ministère des finances français accepte de définir un système de bourses et de le contrôler. Ce contrôle est pratiquement impossible et la solution ne peut être que dans la mise en œuvre du principe de subsidiarité, cher à M. Jacques Delors, et qui consisterait à décentraliser le système éducatif au profit des régions qui organiseraient elles-mêmes les bourses au plus près de la population (voir conclusions de la mission Picq sur la réforme de l'Etat, 1994).
- Subir une première année de sélection sans véritable orientation, malgré les efforts récents des universités. Il suffirait de supprimer le baccalauréat, de le remplacer par un examen de fin d'études secondaires comme cela existe dans tous les pays du monde qui n'ont pas copié le modèle français, et de laisser les universités faire cette orientation à l'aide de tuteurs en accord avec les responsables des lycées. Mais ceux-ci sont beaucoup plus intéressés par l'ouverture de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) ou de sections de brevets de technicien supérieur (BTS) qui sont plus valorisants pour leur carrière.
- Suivre de nombreuses heures de cours dans des conditions souvent difficiles avec peu de travaux permettant vraiment d'assimiler les connaissances selon le principe confucéen : ce qu'on entend, on l'oublie ; ce qu'on voit, on le retient ; ce qu'on fait, on le comprend. Ceci est bien sûr davantage appliqué dans les grandes écoles où les moyens sont bien plus importants soit sous forme de subventions étatiques (écoles d'ingénieurs), soit sous forme de droits d'inscription très élevés (de l'ordre de 15000

euros en moyenne) et de subventions des chambres de commerce et d'industrie (écoles de commerce).

On s'aperçoit donc, grâce à une étude un peu poussée des systèmes universitaires de deux pays, que ceux-ci sont issus d'une histoire bien spécifique, qu'ils ont tous les deux des problèmes spécifiques, et que vouloir les plaquer sur des environnements culturellement très différents aurait peu de chances d'améliorer l'employabilité des universités des pays en développement. Il est d'ailleurs peu probable et peu souhaitable que l'un de ces systèmes soit transposable à l'identique dans les universités des pays en développement, même si *The Economist* affirme que le système américain se diffusait un peu partout. En revanche, on peut essayer de dégager de manière très pragmatique des mesures qui pourraient la favoriser.

• 5. Quelles mesures pour améliorer l'employabilité des universités du sud ?

Comme on le voit, les systèmes américains ou français sont loin d'être des panacées. Aucun d'eux ne met en avant une employabilité de qualité pour les étudiants. Il est donc urgent de mettre au point un système universitaire adapté aux pays en développement permettant surtout d'améliorer l'insertion professionnelle. Un certain nombre d'idées peuvent cependant être retenues de ces modèles du nord :

- La création systématique pour chaque diplôme, et non au niveau d'une faculté ou d'une école, d'un conseil de perfectionnement et/ou d'orientation réunissant chaque année des universitaires participant à la formation et des responsables du milieu économique compétents dans le domaine traité dans le diplôme : il s'agit ici, d'une part, de débattre sur l'évolution des programmes, et d'autre part, de nouer des contacts avec le milieu économique pour ensuite assurer des stages et des embauches ;
- L'organisation d'une association des anciens (*alumni*) au niveau d'un diplôme, d'une faculté, d'une école ou d'une université afin de favoriser les échanges avec le milieu économique, le recrutement des étudiants en stage ou pour un emploi, l'embauche d'un ancien en difficulté... mais aussi pour améliorer le sentiment d'appartenance aussi bien des étudiants que des anciens et des enseignants-chercheurs ;
- Les stages instaurés depuis longtemps en France à condition qu'un suivi efficace soit opéré à la fois par le maître de stage en entreprise (ou toute autre forme d'organisation) et par le tuteur universitaire ;
- La mise en œuvre au moins au niveau des masters de la pédagogie inversée telle qu'elle est pratiquée depuis longtemps en Amérique du nord afin de développer des aptitudes à la découverte, la prise de parole, la confrontation avec les autres, le travail de groupe... ;
- L'enseignement et la pratique de l'entrepreneuriat afin de développer des aptitudes tournées vers la prise de risque et de responsabilité ;
- Les diplômes en apprentissage ou en alternance tels qu'ils institués par exemple en Allemagne depuis longtemps et dont on connaît l'efficacité économique à condition qu'ils ne mènent pas vers des secteurs sans avenir et qu'ils soient donc suffisamment ouverts et non tournés vers une seule entreprise et ses problématiques particulières comme cela a pu être parfois le cas ;
- Le tutorat très efficace des universités nord-américaines à condition qu'il soit en phase avec le marché de l'emploi : il est en effet inutile de ne prendre en considération que le goût ou les aptitudes présumées de l'étudiant si c'est pour le conduire vers un métier sans avenir.

Ces mesures, qui seront explicitées plus loin, sont assez faciles à mettre en œuvre et ont été développées lors des colloques de la CIDEGEF sur l'employabilité entre 2013 et 2016 en Roumanie, au Vietnam, au Liban, au Maroc, en Haïti, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, en Moldavie et à Madagascar. Certaines universités partenaires de la CIDEGEF ont accepté

d'appliquer ces mesures et ont demandé que la CIDEGEF revienne les évaluer afin de proposer des solutions pour en améliorer éventuellement le fonctionnement. Mais il reste encore à traiter du problème de la formation des enseignants-chercheurs. Et là réapparaissent les modèles américains ou français déjà décrits, voire européen à travers le modèle dit de l'accord de Bologne.

• 6. Quelle stratégie dans l'enseignement supérieur : globalisation vs. adaptation locale ?

L'année 2012 restera celle du basculement: pour la première fois, et dans la mesure où ces chiffres sont fiables, les pays développés auront formé 69 millions de diplômés contre 73 millions de diplômés dans les pays émergents. Les pays émergents se trouvent donc dans une situation beaucoup plus favorable en termes de diplomation. Mais tous ces jeunes diplômés vont-ils pouvoir décrocher un emploi dans leur pays ? Là encore le défi de l'employabilité doit être relevé. Y a-t-il un modèle à suivre pour ce faire ? Car au-delà des mesures énumérées ci-dessus, et pour parvenir à relever le défi, les pays émergents doivent définir des stratégies qui sont en fait contraintes par les modèles universitaires existants. Ces modèles sont au nombre de deux principaux : le modèle anglo-saxon et le modèle européen tel que défini par l'accord de Bologne. Le modèle anglo-saxon est a priori plus « global » que le modèle européen qui laisse plus de souplesse à ceux qui l'appliquent. On se retrouve donc devant une problématique bien connue : globalisation vs. localisation. Le mot localisation est pris ici dans le sens de rendre local et non dans son acception technique d'implantation. Cette opposition globalisation vs localisation peut aussi s'écrire de la manière suivante : uniformité vs. spécificité ou encore standardisation vs. adaptation. Mais la globalisation, c'est la standardisation donc: la négation des cultures locales, et ... l'échec car cela ne marche pas et pour deux raisons:

- La globalisation ne peut pas être totale car langues et cultures diffèrent et on lira avec profit l'article de Delaye, Duru et Okamba (2011) sur le management des entreprises africaines et ses conséquences en termes d'employabilité des étudiants africains ;
- La globalisation est trop souvent pensée en termes de mondialisation, ou dit autrement, de domination des modèles des pays les plus puissants.

Quant à la localisation pure et simple, c'est l'adaptation locale absolue donc: la négation des autres cultures et ainsi l'isolement et ... l'échec car cela ne marche pas non plus!

De telles tendances sont-elles acceptables pour l'éducation d'une jeunesse qui doit à la fois s'adapter à la modernité et continuer de s'appuyer sur sa culture. En d'autres termes, faut-il d'abord globaliser, en d'autres termes choisir un modèle, puis localiser, ou au contraire localiser puis globaliser ? Les entreprises les plus dynamiques et qui sont quotidiennement confrontée à ce dilemme, répondent: les deux en même temps! Il faut donc définir une stratégie et lancer des actions, mais une université n'est pas une entreprise, il n'y a pas de liens aussi hiérarchiques. Tentons d'y voir un peu plus clair. Kaufmann et Eroglu (1998) dans un article daté de 1998 et intitulé : *Standardization and adaptation in business format franchising*, paru dans le *Journal of Business Venturing* (14, 69-85) définissent, pour les entreprises en réseau, la standardisation par quelques composants fondateurs qu'il vaut mieux ne pas changer (ou en tout cas le moins possible), et l'adaptation par des composants dits périphériques.

Mais quid des universités ? Doivent-elles assurer uniquement l'insertion locale ? Peuvent-elles avoir une stratégie globale ? Et si oui, laquelle ? Fondée sur quels composants fondateurs ? Sur quels composants périphériques ? Voici quelques éléments de réponses:

- Une université n'est pas une école technique qui doit répondre à un besoin local immédiat (ce qui ne l'empêche pas d'avoir des écoles ou instituts techniques).
- Les universités sont de plus en plus insérées dans des contextes globaux (LMD vs. système anglo-saxon) d'où la nécessité d'une stratégie globale.
- Quelques composants fondateurs : l'enseignement en LMD, la recherche, la professionnalisation, les échanges d'étudiants et/ou d'enseignants...

Trois stratégies globales apparaissent :

- Le modèle anglo-saxon: Bachelor en 4 ans, le fameux Master et le prestigieux PhD (*Philosophy Doctorate*) ;
- Le modèle européen : ou LMD ou 3-5-8 car: Licence en 3 ans, Master en 2 ans et Doctorat en 3 ans ;
- Tout à fait autre chose ou quelque chose d'approchant... mais est-ce viable ?

Dans un monde de plus en plus « globalisé », on peut craindre la fuite des cerveaux même si on constate aujourd'hui un courant de « retour au pays » plutôt salubre, les pays développés n'étant plus aussi attractifs et surtout de moins en moins ouverts. Et une fois de retour au pays, le copier-coller des « bonnes pratiques » occidentales conduit souvent à l'échec. Sur le plan interne, on peut redouter les difficultés des enseignants-chercheurs à s'imposer au niveau international en matière de recherche comme de formation, d'où un grand besoin de soutien de la part de la communauté universitaire au sens le plus large, aussi bien géographique que disciplinaire, et aussi à maîtriser les nouvelles technologies même si, par exemple, l'Afrique maîtrise souvent certaines de ces techniques que bien des pays dits développés (ex. : le transfert d'argent)! Enfin, il existe un risque qu'on peut appeler l'« uberisation » ou l'« airbnbisation » de l'université (après les taxis ou les hôtels mais aussi les disques et les livres) avec la diffusion des MOOCs : cela consisterait pour l'étudiant à désertier les amphithéâtres et les salles de cours pour se réfugier devant son écran d'ordinateur et suivre les cours des grands professeurs de Harvard. De même les clients des taxis fuient désormais ces derniers devenus trop chers pour utiliser un système appelé Uber qui fait appel à des particuliers, grâce à Internet, pour transporter d'autres particuliers. Le modèle Airbnb consiste lui à échapper aux tarifs élevés des hôtels pour louer les habitations de particuliers, là encore grâce à Internet. Mais, concernant l'université, le système des MOOCs n'est nullement une garantie de succès pour le pays qui embaucheraient des étudiants formés ainsi, surtout quand les différences culturelles sont grandes en particulier en sciences de gestion. D'ailleurs, le développement des MOOCs connaît un net ralentissement dans les pays développés et s'oriente plutôt vers la formation continue dans les entreprises.

Malgré toutes ces menaces, il existe aussi fort heureusement des occasions à saisir. D'une manière générale, au niveau du pays, il faut assurer un développement économique avec des entreprises attractives et former sur place des cadres. Cela va au-delà des capacités des universités et relève des politiques des Etats. Plus spécifiquement, au niveau des universités, il convient de développer : les relations universités-entreprises, les coopérations internationales en enseignement et surtout en recherche en vue de la reconnaissance internationale, l'utilisation des MOOCs afin d'éviter les déperditions de la part des meilleurs, ainsi que le recommande l'AUF, et peut-être aussi le développement d'universités typiquement « africaines » comme l'*African Leadership Academy (ALA)* à Johannesburg en Afrique du Sud.

Trois impératifs semblent s'imposer aujourd'hui en matière d'enseignement supérieur :

- Offrir à tous ceux qui en ont la capacité la possibilité d'accéder à l'enseignement supérieur ;
- Faire en sorte que l'étudiant finissant puisse s'insérer au mieux dans la société ;
- Relever ce double défi au moindre coût.

En d'autres termes, il convient, pour les enseignants-chercheurs, d'être désormais efficient du point de vue professionnel et sociétal.

Après les trois révolutions de la démocratisation, de l'internationalisation et de la mondialisation, et compte de la situation économique actuelle et des nécessités de réduire les dépenses publiques, on peut se demander légitimement si une quatrième révolution ne pointe pas à l'horizon à savoir une révolution de l'efficience par le développement de l'employabilité de ses étudiants ? En effet, il n'est plus admissible pour les gouvernements de dépenser sans compter pour des universités qui forment des étudiants qui restent ensuite au chômage. On peut alors se poser les questions suivantes :

- Quid de la révolution de l'efficience par le développement de l'employabilité de ses étudiants ?
- Quelles conséquences pour le métier d'enseignant-chercheur (ex: sciences de gestion), autrement dit sur la pédagogie et la recherche ?

• 7. Quelle formation pour les étudiants et les enseignants-chercheurs ?

La question de l'employabilité des étudiants ne peut obtenir de réponse sans en référer aux attentes des employeurs concernant leur vision de l'employabilité ? Si on en croit Müller et Djuatio (2011), ces derniers attendent:

- De la création de valeur ;
- Des avantages distinctifs pour l'entreprise ;
- De la compétitivité ;
- Des performances ;
- De la productivité ;
- Des résultats financiers rapides ;
- De la flexibilité.

Papin (2014), professeur à HEC Jouy-en-Josas près de Paris, se fait fort de former des responsables créatifs voire des leaders. Pour ce faire, il propose de bousculer programmes et pédagogie:

- dans l'enseignement secondaire et supérieur,
- en enseignant l'économie « basique » centrée sur l'entreprise,
- en réduisant les horaires de formation théorique et conceptuelle,
- et en privilégiant la mise en responsabilité et les initiatives par des « missions de terrain » et/ou une formation par projet avec des groupes d'élèves ne se choisissant pas.

On peut se demander alors quel peut être le rôle des universités et des enseignants-chercheurs dans la formation à l'employabilité ? L'employabilité des étudiants se mesure en général en taux d'insertion et surtout en qualité de l'insertion ce qui nécessite une mesure dans le temps de type « longitudinal ». Cette dernière mesure ne peut se faire que si l'université a développé une association d'anciens (appelée aux Etats-Unis *alumni*). Les qualités attendues liées à l'employabilité des étudiants peuvent être ainsi résumées:

- Les connaissances ou savoir à l'aide d'une pédagogie inversée qui impose à l'étudiant de préparer son cours avant d'arriver dans ce qui est appelée aux Etats-Unis des « *flipped classrooms* » où les étudiants peuvent poser des questions, participer à des jeux d'entreprises, mettre au point des projets... ;
- Le savoir-faire peut être appris lors de stages dans les organisations ;
- L'autonomie peut se développer à l'aide de mises en situation grâce par exemple à des études de cas même s'il convient de savoir que l'impact de ces études est limité par le fait que l'étudiant ne se trouve pas vraiment en situation dans la mesure où ses décisions n'ont aucune influence financière et professionnelle personnelle.

- Le sens de la responsabilité peut s'acquérir à travers une plus forte implication dans l'université ce qui est assez peu développée en Europe.

L'enseignant-chercheur a en fait deux cibles :

- Les futurs « employés » des organisations extérieures à l'université (qu'on peut nommer employabilité externe) ;
- Les futurs enseignants-chercheurs des universités (qu'on peut nommer employabilité interne).

L'employabilité externe doit l'inciter à « préparer la préparation » au cours dans les « *flipped classrooms* », à assurer le suivi des stages, à concevoir les cas. L'employabilité interne se conçoit à travers la participation aux parcours « recherche » des masters, aux séminaires de recherche, au suivi des mémoires de recherche et des thèses de doctorats. Il en ressort que l'enseignant-chercheur exerce en fait deux métiers: celui de formateur pour les activités dites professionnelles qui forme les futurs cadres et celui de formateur à la recherche qui forme les futurs enseignants-chercheurs.

Le formateur professionnel doit, dans sa relation avec l'étudiant, chercher à connaître l'étudiant et son projet (fait aux Etats-Unis par des tuteurs), transmettre à la fois les connaissances livresques et celles acquises sur le terrain, proposer à l'étudiant des démarches de projets individuels et collectifs, lui apprendre à écrire des rapports et des notes, évaluer son travail à chaque étape en lui expliquant l'évaluation. Il n'est pas certain que la transmission des connaissances livresques et l'apprentissage des rapports et des notes puissent être encore très longtemps assurés par l'enseignant-chercheur car les MOOC pourraient prendre facilement le relais.

Le formateur à la recherche doit, dans sa relation avec le doctorant, chercher à connaître l'étudiant qui peut devenir doctorant, l'intéresser puis l'attirer vers la recherche, lui présenter les domaines que le formateur maîtrise en tant que chercheur confirmé, lui débattre des concepts et théories, bien développer la démarche méthodologique (les méthodes de recherche pouvant être apprises sur Internet), lui apprendre à écrire des articles scientifiques, le suivre dans sa recherche, évaluer son travail à chaque étape en lui expliquant l'évaluation.

• Conclusion

Le « nouveau » métier d'enseignant-chercheur en sciences de gestion est une expression à oublier. Ce n'est pas le « métier » qui est nouveau, mais les « missions » que la société veut confier aux enseignant-chercheur en sciences de gestion :

- La réussite des étudiants pour une meilleure employabilité ;
- La visibilité des travaux de recherche pour améliorer la qualité à la fois managériale et humaine des organisations mais aussi pour une plus grande visibilité du pays dans les classements ;
- Le lien avec les organisations pour une plus forte crédibilité face à la demande sociale.

Les moyens ne pourront continuer de croître indéfiniment, et les NTIC seront sans doute les clés de la croissance de la productivité dans ces métiers, même si leur accorder une trop grande importance peut conduire à oublier les fondamentaux du métier d'universitaire. En tout cas, qui sait aujourd'hui dans quelles conditions devront être remplies ces « missions » ? On voit simplement à travers deux exemples un peu extrêmes (les Etats-Unis et la France) combien il est difficile de trouver le bon équilibre entre un enseignement de qualité et des recherches de bon niveau d'une part, et des coûts raisonnables aussi bien pour les étudiants et leurs familles que pour la collectivité d'autre part. Tout l'enjeu de la mise au point d'un système universitaire dans les pays émergents se situe dans la résolution de ces dilemmes.

• Références

Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A., Mullenbach-Servayre A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés, *Management et Avenir*, 48, 14-36.

Baruel Bencherqui D., Kefi K.M., Renaud J. (2013). Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans, *Management et Avenir*, 66, 103-122.

Baruel Bencherqui D., Kefi K.M., Le Flanchec A., Mullenbach-Servayre A. (2012). L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux, *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 92, 115-132.

Ben Hassen N., Hofaidhllaoui M. (2011). L'«employabilité» des salariés : facteur de la performance des entreprises ?, *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión*, 91, 131-150.

Ben Yedder M. Slimane L. (2010). La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : l'employabilité est-elle un argument viable ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99, 42-52.

Bernier C. (2011). *Formation et employabilité. Regard critique sur l'évolution des politiques de formation de la main-d'œuvre au Québec*, Presses de l'Université Laval, 195 p.

BIT (2002). *L'emploi, l'employabilité et l'égalité des chances dans les services des postes et télécommunications*. Rapport, Genève, 157 p.

Burgi N. (2006). Du RMI au RMA et l'(in)employabilité des chômeurs ?, *La Revue de l'Ires*, 50, 63-101.

De Grip A., van Loo J., Sanders J. (2004). Indice sectoriel d'employabilité : intégrer les caractéristiques de l'offre et de la demande, *Revue Internationale du Travail*, 143, 3, 232-255.

Delaye R., Duru F., Okamba E. (2011). Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones en sciences de gestion, *Management et Avenir*, 43, 180-202.

Dietrich A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?, *Revue de l'Organisation Responsable*, 5, 30-38.

Hofaidhllaoui M., Roger A. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93(3), 32-53.

Kaufmann P.J., Eroglu E. (1998). Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

Loufrani-Fedida S., Oiry E., Saint-Germes E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 97(3), 17-38.

Loufrani-Fedida S., Saint-Germes E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation, *@GRH*, 7(2), 13-40.

Müller J., Djuatio E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 82, 46-65.

Papin R. (2014). *Former de vrais leaders, c'est encore possible!*, Dunod, Paris.

Picq J. (1994). *La réforme de l'Etat*, la Documentation Française, Paris.

Ross J. (2009). Investir dans l'employabilité, *L'Observateur de l'OCDE*, 274, 15-16.

Schmidt G., Gilbert P., Noël F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 88(2), 3-16.

Swalhi A., Frimousse S., Zgoulli S. (2011). L'employabilité : quelles influences sur l'implication et la performance au travail ?, *Revue Sciences de Gestion*, 78, 63-79.

The Nation (2011). *Faulty Towers: The Crisis in Higher Education*.

Véniard A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire, *Management et Avenir*, 49, 84-101.

Yanat Z., Bonnet M. (2002). Employabilité : enjeux et défis. Compte rendu du congrès ANDCP, décembre 2001. *Connaissance et Action*, 26-30.

Zgoulli S., Swalhi A., Tahri N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité, *Management et Avenir*, 90, 15-37.

Zgoulli S., Swalhi A. (2016). L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ?, *Question(s) de Management*, 14(3), 121-132.

Pédagogie et employabilité

Maurice Lemelin Ph.D.

Professeur émérite HEC Montréal

Vice-président de la Cidegef

Résumé

L'employabilité, mesurée par l'insertion professionnelle des diplômés, doit faire partie intégrante de la mission des universités. Cette notion d'employabilité implique un savoir, un savoir-faire, un savoir-être et un faire-savoir. Cet article s'interroge sur les différents modèles pédagogiques à savoir s'ils permettent d'atteindre cette quadruple finalité et si ces modèles présentent un alignement pédagogique cohérent avec la notion d'employabilité et permettent d'atteindre les niveaux supérieurs de la taxonomie des apprentissages

Mots clés : Employabilité, modèles pédagogiques, alignement pédagogique, taxonomie des apprentissages

Abstract

Employability, measured by integration in the labor market, should be part of the mission of a university. Employability implies knowledge, know-how, how to behave and the capacity to demonstrate those elements. This article is asking if pedagogical models are suited to develop those elements and to reach the higher levels of the taxonomy of learnings and if their pedagogical alignment is coherent with this notion of employability.

Keywords : Employability, pedagogical models, pedagogical alignment, taxonomy of learnings

L'université et l'enjeu de l'employabilité

Sans conteste, le rôle de l'université est l'avancement et la diffusion des connaissances. C'est le fondement même de son existence. Mais l'employabilité doit aussi faire partie intégrante sa mission. Les universités sont, en effet, redevables à la société. Elles ne peuvent vivre en vase clos. Sauf exception, leurs ressources proviennent des payeurs de taxes. Elles ont donc des comptes à rendre. Ainsi, si la société en général contribue à leur existence et à leur évolution, en retour, les universités doivent contribuer au développement de la société. D'ailleurs, ce constat n'émane pas seulement des participants aux différents ateliers qu'a tenus la CIDEGEF à travers ses nombreux colloques dans diverses régions, il est aussi repris par différents organismes internationaux. Selon l'OCDE, par exemple, les Universités doivent devenir des acteurs de la solidarité et ne pas se contenter d'assurer leur propre développement. Bien évidemment, l'avancement et la transmission des connaissances contribuent à l'évolution de la société. Mais former des diplômés qui, à la sortie de l'université, puissent s'intégrer au marché du travail et contribuer à la richesse du pays dont ils sont issus est une nécessité. Ainsi donc, si l'employabilité doit faire partie de la mission des universités, l'insertion professionnelle des diplômés en est le premier et le plus fidèle indicateur.

Qu'est-ce que l'employabilité?

Mais qu'est-ce que l'employabilité? Il existe différentes définitions de ce mot. Mais retenons au départ la définition du Ministère français chargé de l'emploi qui nous apparaît très pertinente. Selon cet organisme, l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur ». Pour rendre cette définition encore plus exhaustive et aussi mieux adaptée aux pays en voie de développement, on pourrait ajouter non seulement de la façon dont on les présente à l'employeur mais également de la façon dont on s'en sert pour créer son propre emploi. En effet, dans des pays au fort taux de chômage où les jeunes ont de la difficulté à se trouver de l'emploi, l'entrepreneuriat devient une nécessité. D'ailleurs, de nos jours, cette réalité s'applique non seulement aux pays en voie de développement mais également à plusieurs pays industrialisés incluant, entre autres, plusieurs pays européens.

La définition de l'employabilité retenue, par l'utilisation des mots connaissances, qualifications et comportement implique donc un savoir, un savoir-être, un savoir-faire mais aussi un faire-savoir puisqu'il y a leur présentation aux employeurs. Posons-nous alors la question à savoir si la formation qui est dispensée dans les différentes universités, les grandes écoles ou les instituts d'enseignement supérieur permet d'atteindre cette quadruple finalité?

Regardons d'abord les différents modèles pédagogiques, particulièrement le modèle prévalent, et interrogeons-nous donc sur leur capacité à développer chez l'étudiant le savoir, savoir-faire, le savoir-être et le faire-savoir?

Les modèles pédagogiques

Le modèle pédagogique prévalant : celui de l'offre

À notre connaissance, il n'existe pas de recensions exhaustives ou d'études statistiques indiquant l'utilisation des divers modèles pédagogiques dans les différentes écoles ou facultés de gestion à travers le monde. Mais vraisemblablement, le modèle prévalant semble être encore celui de l'offre. Selon ce modèle, le professeur est le centre de l'apprentissage. Ce ne sont pas les étudiants qui ont les connaissances mais bien le professeur. Après tout, c'est cette personne qui a fait des études supérieures et qui est supposée maîtriser la matière à être livrée. Par définition, si ses étudiants avaient ses connaissances, ils ne seraient pas ses étudiants! On ne peut inverser les rôles! Par conséquent, en vertu de ce modèle, il revient au professeur de transmettre aux étudiants les connaissances jugées utiles ou nécessaires pour satisfaire aux exigences académiques et ultimement obtenir un diplôme et un emploi.

En fonction de ce modèle, la conception de l'enseignement consiste à présenter de la matière ou de l'information appropriée telle que sélectionnée par le « maître », c'est-à-dire par celui qui détient les connaissances. Le rôle de l'enseignant en est donc un de présentateur ou d'orateur. À partir d'une matière définie sur la base des recherches savantes, le professeur livre un contenu aux étudiants. Quant à ces derniers, ils sont essentiellement perçus comme des récipients passifs qui doivent absorber et reproduire plus ou moins fidèlement les contenus enseignés.

Dans ce cadre, et c'est ce que l'on observe, l'enseignement est essentiellement magistral, parfois saupoudré de quelques questions provenant de peu d'étudiants. Il y a peu de collaboration entre ces derniers durant les séances. Les interventions sont souvent sous forme de dialogues entre le professeur et un seul étudiant à la fois. Ce type de cours est évidemment

axé sur le contenu plus que sur l'apprentissage actif. Sur la base des savoirs savants et de ses connaissances, le professeur choisit les savoirs à enseigner. En d'autres mots, l'accent est mis davantage sur le savoir plutôt que sur le savoir-être et le savoir-faire. Par ailleurs, même concernant les connaissances théoriques, dans ce type de pédagogie, on peut s'interroger sur les savoirs appris.

En effet, si cette forme de pédagogie apporte certains avantages, elle n'en contient pas moins des inconvénients. Les recherches montrent en effet que plus de matière est couverte dans un cours magistral que dans toute autre forme de cours. D'ailleurs combien de fois entendons-nous dire de la part de ceux qui prônent une telle pédagogie, qu'il faut couvrir toute la matière! On ne peut pas perdre de temps à discuter! Cela dit toutefois, les recherches montrent également que si beaucoup de matière est livrée, peu est retenu à la suite d'un cours magistral (Hartley & Davies 1987). Sitôt les examens passés, on oublie rapidement. On rapporte même, dans certaines études, que des étudiants discutant entre eux sans professeur ont mieux réussi et démontré plus de curiosité que ceux ayant suivi un cours magistral. À cet égard, on rapporte qu'uniquement 30 % de l'apprentissage des étudiants est dû au professeur (Hattie, 2009). En misant sur le modèle de l'offre, on limite donc non seulement l'apprentissage du savoir-être, du savoir-faire et du faire-savoir mais également du savoir ou du contenu.

Il va sans dire que l'enseignement magistral a toujours sa place. D'ailleurs, il n'y a pas de modèle pédagogique qui sont à condamner ou à proscrire. L'enseignement magistral peut être d'une grande valeur dans certains types de cours ou certaines parties de cours. Certains contenus ne peuvent se prêter qu'à ce type d'enseignement. Cependant, le fait que les cours magistraux soient le modèle dominant soulève des questions quant à l'employabilité. En ne misant essentiellement que sur le savoir, il laisse de côté le savoir-faire, le savoir-être et le faire-savoir qui constituent les éléments importants de l'employabilité.

À l'ère où les étudiants, quel que soit l'endroit où ils résident sont de plus en plus et de mieux en mieux informés, à une époque où par le biais du web ils ont accès à une multitude de ressources, à une période où chaque pédagogue peut se faire comparer entre autres aux effets spéciaux cinématographiques, aux jeux vidéo et autres techniques interactives, ou encore concurrencer à l'intérieur même d'une salle de cours le téléphone intelligent et les réseaux sociaux, s'en tenir à parler magistralement durant quelques heures à ses étudiants passifs apparaît un peu risqué malgré l'importance des connaissances et la valeur des talents oratoires!

Avec ce modèle, on peut aussi se questionner sur l'alignement pédagogique. L'alignement pédagogique signifie que les objectifs d'un cours, les méthodes pédagogiques utilisées dans ce cours et les modes d'évaluation doivent être avoir une cohérence interne mais aussi être en cohérence avec les objectifs du programme. Comme les objectifs d'un programme devraient, entre autres, être l'employabilité, ou en d'autres mots le développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être et du faire-savoir, est-ce que l'enseignement magistral permet de développer ces habiletés? Qu'il nous soit permis d'en douter! Certes le savoir est important peut-être même primordial. Mais est-ce que le savoir seul va permettre de bien s'intégrer au marché de l'emploi?

La pédagogie de la demande

Du professeur au centre de l'apprentissage, on doit donc s'interroger s'il n'est pas plus approprié de mettre l'étudiant au centre de cet apprentissage. Évidemment une telle approche est plus insécurisante voire même déstabilisante tant pour le professeur que pour ses étudiants puisqu'il s'éloigne du modèle traditionnel. Qui sont ces étudiants pour savoir ce dont ils ont besoin? Comment planifier un cours? Comment garder le contrôle de la classe avec une telle conception de la pédagogie? Certes le pari est risqué. Mais finalement, ce qui importe, ce n'est pas tant ce que le professeur dit mais bien ce que les étudiants apprennent et retiennent. Comme le mentionnait l'auteur célèbre en pédagogie Wilbert McKeachie et pour le citer en ses mots : « I lecture only when I'm convinced it will do more good than harm ». Le but ultime de l'enseignement ce n'est pas de livrer un contenu mais bien de s'assurer de l'appropriation des connaissances par les étudiants. Comme disait Confucius : J'entends et j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et je comprends. Il y a donc intérêt à rendre la pédagogie plus active avec une participation plus grande de la part des étudiants.

Selon le modèle de la pédagogie de la demande, l'enseignement se conçoit comme une organisation d'activités pédagogiques. L'enseignant n'est plus un orateur mais un facilitateur et un tuteur. Il est la personne qui organise les interactions et qui développe des activités pour rejoindre les étudiants. La matière à livrer est définie à partir des connaissances qui existent et qu'il possède mais également à partir des besoins des étudiants. Loin d'être des récipients passifs, ces derniers deviennent des participants actifs à leur apprentissage. Ce sont des personnes engagées dans les activités imaginées par le pédagogue.

En termes d'alignement pédagogique, il est clair que ce modèle correspond davantage aux critères de l'employabilité que le modèle de l'offre. En étant des participants actifs de leur apprentissage, ils développent non seulement leur savoir mais également leur savoir-faire et leur savoir-être. Par l'élaboration de différentes activités, ils peuvent développer leur capacité d'interactions avec leurs collègues et appliquer davantage leur savoir acquis. Ainsi ce type de pédagogie contribue davantage au développement du savoir-être, du savoir-faire et du faire-savoir.

La pédagogie de la compétence

Pour faciliter l'apprentissage intégral, on peut aussi pousser plus loin et mettre de l'avant la pédagogie de la compétence. Selon ce modèle, la conception de l'enseignement est une conversation autour de la connaissance. L'enseignant est alors un coach, il devient un interprète qui explique un contenu en discutant. Cette discussion se définit et s'élabore à partir de problèmes complexes et authentiques. Le pédagogue est en quelque sorte un coach pour des participants actifs. Alors que dans le modèle de l'offre on retrouve peu d'innovations pédagogiques, l'approche par compétence se caractérise par beaucoup d'innovations.

Dans ce cadre, on peut mettre de l'avant la pédagogie inversée. Alors que traditionnellement le professeur livre son contenu durant une séance de classe, en pédagogie inversée, les étudiants sont responsables d'apprendre la matière avant de se présenter en classe. Les lectures et autres contenus doivent être relativement maîtrisés avant les rencontres. Les séances de classe servent alors à valider et approfondir la matière apprise et à l'appliquer par différents exercices, cas, simulations, jeux de rôles, validation des savoirs auprès d'entreprises ou d'interlocuteurs du monde du travail, etc. Il devient alors évident que pédagogiquement, on ne se limite pas à la transmission du savoir mais qu'on contribue au développement du savoir-faire, du savoir-être et du faire-savoir.

Taxonomie des apprentissages

Dans un écrit important sur la taxonomie des apprentissages, Anderson, Krathwohl et Bloom, hiérarchisaient les objectifs cognitifs comme suit par ordre croissant

Niveaux cognitifs de base
Se remémorer,
Comprendre
Appliquer
Niveaux cognitifs supérieurs
Analyser,
Évaluer
Créer

Le premier niveau consiste simplement à ce que l'étudiant se rappelle ce qu'il a appris. Un grand nombre d'examens à livre fermé illustre les attentes à ce niveau. Le niveau suivant, comprendre, exige que l'élève démontre ce qu'il comprend par exemple en établissant des liens entre ses connaissances antérieures et son nouvel apprentissage ou encore en apportant des exemples. Au niveau appliquer, l'étudiant doit exécuter une procédure apprise. Du savoir, on passe au savoir-faire.

Aux niveaux cognitifs supérieurs, analyser requiert le fractionnement des connaissances en parties et la démonstration des liens qui unissent ces parties. Il faut alors discerner l'information la plus importante et la plus significative. Quant à l'évaluation, le niveau suivant, elle implique des jugements en discernant, entre autres, les incohérences. Enfin créer exige une production d'idées nouvelles qui peuvent se matérialiser de différentes façons.

En analysant ce tableau, on peut à nouveau s'interroger sur l'apport des différents modèles pédagogiques et particulièrement sur leur contribution par rapport à l'employabilité. Il nous semble que le modèle de l'offre avec le professeur au centre de l'apprentissage n'atteint pas le niveau cognitif supérieur. Souvent même il se limite à la première étape soit se remémorer. Les étudiants tentent de retenir la matière enseignée pour la reproduire à l'examen et de dépêcher de l'oublier sitôt l'examen passé.

Si on veut vraiment prédisposer les étudiants à l'employabilité, on doit, à notre avis, atteindre le niveau supérieur. Dans la perspective d'un alignement pédagogique cohérent où les objectifs d'un cours et d'un programme sont bien en ligne avec les méthodes pédagogiques et les modes d'évaluation, l'apprentissage actif apparaît préférable pour le développement de l'employabilité.

Conclusions

Il est clair que l'on a tendance à enseigner de la façon dont on a appris¹. En d'autres mots, on a tendance à reproduire les modèles qui nous ont été servis. Comme la plupart des pédagogues ont étudié sous le modèle de l'offre par des cours magistraux, il est normal de voir ce type de pédagogie se répliquer. Aussi, il ne faut pas oublier que chaque modèle pédagogique présente ses avantages et inconvénients. Il n'y a donc pas lieu de mettre au rencart les cours magistraux ou de jeter le bébé avec l'eau du bain.

Mais face au défi de l'employabilité, les institutions d'enseignement supérieur et les pédagogues qui en forment le cœur doivent s'interroger constamment sur la cohérence et la pertinence des méthodes pédagogiques utilisées. Est-ce que maintenir et valoriser le modèle prédominant de la pédagogie de l'offre en s'appuyant principalement sur la livraison de cours magistraux est le plus approprié? N'est-il pas mieux de tendre vers un apprentissage actif? Et dans ce cadre ne faut-il pas miser sur davantage d'innovations pédagogiques? À chacun d'y répondre et de prouver que le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le faire savoir sont mieux atteints par les objectifs fixés, les méthodes pédagogiques utilisées et les modes d'évaluation arrêtés.

Ressources

Bibliographiques

ANDERSON, L. W., KRATHWOHL, D.R., BLOOM, B.S. A. *Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing : A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, New York, Longman, 2001.

BÉCHARD, J.-P.et BÉRUBÉ, J., *Vers l'excellence pédagogique en gestion*, Coffret de formation (73 fiches), Collection Outils de gestion, JFD Éditions, 2010.

BÉCHARD, J.-P.et BRASSEUR, Lamiel, *Vers l'innovation pédagogique en gestion*, Collection Outils de gestion, JFD Éditions, 2012, 78 p.

PRÉGENT, Richard; BERNARD, Huguette; KOZANITIS, Anastassis. *Enseigner à l'université dans une approche-programme : guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours*, Montréal, Presses internationales Polytechnique, 2009.

SVINIVKI, Marilla; McKEACHIE, Wilbert J., *McKeachie Teaching Tips; Strategies, Research and Theory for College and University Teachers*, 13ed, Belmont Ca, Wadsworth, 2011.

Autres

Harvard : <http://bokcenter.harvard.edu/icb/icb.do>

¹ « We tend to teach the way we learn, unless there is a conscious reason to do otherwise. » Cornett C E., 1983, What you should know about Teaching and Learning Styles, Fastback 191, Phi Delta Kappa

[Polytechnique, Université de Montréal :](#)

http://www.polymtl.ca/bap/docs/documents/apprentissage_actif_V2.pdf

La gestion de stages à l'université peut-elle favoriser une meilleure employabilité des diplômés et comment ?

Gérald Orange, professeur de Sciences de gestion
Membre du bureau de la Cidegef
IAE-Nimec Université de Rouen

Résumé - Si l'université a vocation à offrir des enseignements théoriques, il est souhaitable que l'étudiant, avant la fin de son cursus ou au cours de son déroulement, trouve l'occasion d'éprouver sur le terrain ses connaissances acquises. Que le cursus ait une finalité théorique ou professionnelle, l'organisation d'une période de stage est souvent l'un des moyens pour l'étudiant-e de découvrir le monde de l'organisation avec ses savoir-faire, ses problèmes et ses tensions. Cette expérience constitue souvent ses premiers pas dans le monde du travail et lui permet d'accroître sa confiance en soi, d'estimer la valeur ajoutée que ses connaissances peuvent apporter et l'aider ultérieurement à choisir ou créer un emploi correspondant à ses attentes. Le texte propose une démarche globale, ouverte aux initiatives et adaptations locales. *In fine*, conduire en partenariat avec des représentants des milieux économiques une politique universitaire de stages devrait accroître l'employabilité des étudiants.

Mots-clés - employabilité, étude-action, recherche-action, stage, université.

Abstract - If the university's vocation is to offer theoretical teaching, it is desirable that a student, before the end of his courses or in the time of its development, finds occasion to test his knowledge on the ground. Whether the courses' finality is theoretical or professional, the training period is often one of the moment where the student discovers organizational world with its know-how, problems and strained relationships. This experience makes up the first steps in the field of working and contributes to increase his self trust, estimates the added value that his own contributions can give and help to choose or create a job corresponding at his attempts. This text purposes a global step, open to initiatives and local adaptations. At the end, the conduct of a political academic training course, with representing people of economic fields, is perhaps the best way to student's employment.

Key-words - courses, employment, research actions, studies actions, university.

1. Introduction

Le prescription du contact de l'étudiant avec la réalité du terrain n'est pas nouvelle en pédagogie. Nombre d'enseignants, de l'école primaire à l'université, pratiquent cette pédagogie active qui consiste à sortir du lieu d'enseignement des connaissances pour aller observer le monde réel, que ce soit celui de la nature ou des hommes et de leurs organisations. De la confection d'un herbier à la recherche-action, les modalités de cet enrichissement réciproque entre la pensée et la diversité des environnements ont fait la force d'écoles renommées, peu imitées dans l'ensemble des pays francophones contrairement au monde anglo-saxon. En dépit du mouvement Freinet en France (Célestin Freinet, 1896-1966), pionnier en la matière, et de l'accueil fait à la théorie de la psychologie du développement de l'enfant et à celle de l'apprentissage de l'épistémologue suisse, Jean Piaget (1896-1980), la pédagogie active n'a jamais percé durablement en dehors des écoles privées.

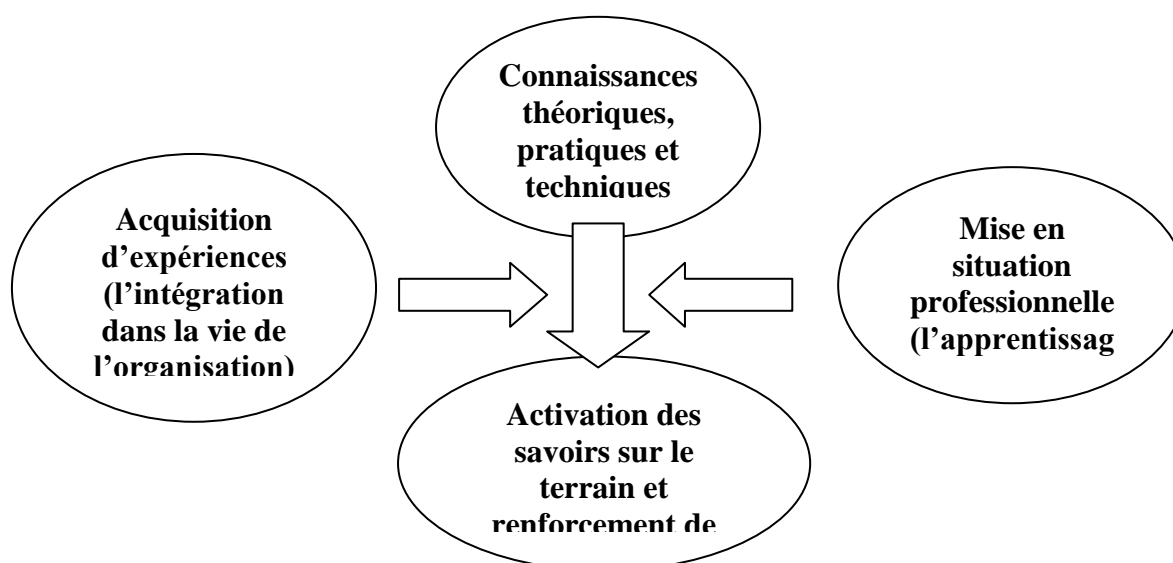
Au niveau universitaire, il revient principalement aux sociologues d'avoir initié l'étude-action pour des travaux ponctuels et la recherche-action pour des mémoires et des thèses, en confiant à des étudiants, seuls ou à plusieurs, le soin d'aller sur le terrain afin de dénicher un problème

éprouvé par un acteur - chef d'entreprise, maire, responsable associatif... - afin d'en trouver une interprétation théorique et, si possible, quelques réponses ou solutions alternatives.

Au-delà de la pédagogie quotidienne, les enseignements professionnalisés ouvrent un large champ de possibilités d'accès au terrain, soit dans le cadre de l'enseignement continu ou en alternance, comme à l'occasion de stages de plus ou moins longue durée dans des organisations.

Le stage en entreprise devrait figurer en bonne place parmi les outils de l'employabilité car il se situe à la charnière entre, d'une part, un enseignement théorique, pratique et technique et, d'autre part, l'expérience d'un terrain d'observations et d'actions. Il permet à l'étudiant de se mettre en situation professionnelle afin d'appliquer les connaissances acquises durant son cursus universitaire². Et surtout il facilite son entrée dans la vie active³.

Schéma : Le processus d'apprentissage-intégration



Souvent désigné sous cette expression générique, le « stage en entreprise » cache diverses formes et mises en situation dans des environnements différents. Il faudrait parler plus généralement de « stage en organisation » car les administrations, les collectivités territoriales, les établissements publics, les agences et, dans le domaine privé, les associations – sans

² Le stage est une exception française en raison de son développement, y compris dans l'enseignement secondaire, en collège ou en lycée professionnel. Ce développement est tel, en France, qu'il a donné lieu à des abus. Le gouvernement a donc entrepris d'encadrer les stages en entreprise de manière plus précise (repos, congés, rémunérations...) dans le cadre de nouveaux droits accordés aux stagiaires. Les premières dispositions prises en 2006, ont été complétées par la loi n° 2013-660 du 23 juillet 2013. Sauf quelques exceptions, les textes stipulent que les stages doivent être intégrés à un cursus pédagogique : ils font l'objet d'une convention de stage tripartite, ne peuvent excéder une durée de six mois par année d'enseignement, sont soumis à un double encadrement (un enseignant et un membre de l'entreprise - le maître de stage) et sont rémunérés (minimum de 436,05 euros mensuel) si leur durée excède deux mois.

³ Selon l'enquête (cas français) "Génération 2004", **"30 % des jeunes diplômés du supérieur entrant sur le marché du travail avaient déjà travaillé, pendant leurs études, chez leur premier employeur. Près de 17 % affirment avoir travaillé dans l'entreprise où ils occupent leur emploi actuel, lors d'un stage"**. Giret J-F., Issehnane S., (sept. 2010), *L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle : le cas des diplômés de l'enseignement supérieur*, Cereq - Net-Doc-71 Groupes d'exploitation Génération 2004-Interrogation 2007 (6911 observations), p. 18.

oublier les coopératives - offrent des opportunités de formation sur le terrain aussi enrichissantes que celles des entreprises *stricto sensu*.

La mise en situation peut aller du poste de responsable de gestion « à tout faire » dans une PME avec une grande latitude d'action, jusqu'à la « mission » parfois peu valorisante dans le service d'un établissement bancaire ou d'une filiale d'une société transnationale où les zones de liberté des stagiaires comme des acteurs sont souvent limitées.

Il convient de souligner la grande variété des stages. Il peut être « en continu », limité à une ou deux semaines (au niveau du collège ou du lycée) jusqu'à une durée de six mois maximum. Il peut se dérouler « en alternance » pendant toute la durée d'une année universitaire. Le stage peut enfin relever d'un contrat d'apprentissage - qui est un contrat de travail - où l'accueillant possède le statut d'employeur, ce qu'il n'a pas dans le cas de la signature d'une convention de stage.

Le processus passe par trois étapes liées : la recherche d'un stage (1) est une activité qui, bien conduite, assure un bon déroulement du stage (2), ce dernier conditionnant largement sa valorisation et ses prolongements (3).

1. De la recherche orientée d'un stage de qualité à son décrochage

Pour décrocher « un bon stage », certaines précautions et démarches peuvent s'avérer efficaces⁴. Il semble qu'il faille éviter de pratiquer le « placement » : lorsqu'un responsable d'organisation accepte passivement, voire « se fait prier », de prendre un stagiaire, son jugement est déjà altéré. Dans bien des cas, il ne voit plus que les défauts, n'ayant pas fait le choix de la personne. Il est donc important que l'étudiant trouve par lui-même son stage selon une procédure simple. Le premier temps consiste pour lui à définir, préalablement à sa recherche, le type d'entreprise et la région géographique qu'il souhaite prospecter. Dans le deuxième temps, pour chaque entreprise identifiée selon ses critères, il procède à l'envoi au nom du responsable⁵ d'une lettre de motivation accompagnée d'un court CV. Quelques jours plus tard, et sans attendre une réponse hypothétique, un appel téléphonique suggérant un rendez-vous reçoit généralement une réponse positive.

A ce stade, le **choix du contenu du stage, du thème ou de la mission** est primordial. La motivation est un élément important qui peut s'appuyer sur le souhait d'une mission et/ou d'un poste de travail. Les responsables d'organisation ont généralement une bonne opinion des diplômés et de leurs compétences. En revanche, ils doutent parfois de leur capacité à les mettre en œuvre dans l'entreprise. Aussi est-il judicieux, dans le courrier envoyé, de lancer des pistes de thème de stage. Au moment de l'entretien, il peut être astucieux de suggérer modestement au responsable d'étudier un projet « dormant » comme il y en a dans toutes les organisations : il peut s'agir, selon les disciplines universitaires et le domaine fonctionnel visé, de la réalisation d'un tableau de bord, d'une étude critique des méthodes de calculs des coûts et de la réalisation des devis, du suivi des stocks, de la recherche d'un nouveau marché ou du

⁴ L'auteur s'appuie sur son expérience dans ce domaine à l'occasion de sa responsabilité de diplômés professionnels et de la direction pendant cinq ans de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Rouen, dont tous les étudiants doivent trouver un stage chaque année de leur cursus. Le propos n'a qu'une valeur de conseils et d'exemples qui peuvent se prêter à toutes les adaptations. Ajoutons que les stages ne devraient pas être l'apanage des enseignements de gestion mais, dans un souci d'employabilité, être organisés pour tous les cursus universitaires.

⁵ Le responsable ou l'accueillant peut être, selon la nature de l'organisation ou sa taille, le patron (pour la PME), le PDG ou le DRH pour une société) ou le directeur (pour une association).

lancement d'un nouveau produit... Les sujets issus des domaines de la gestion sont innombrables⁶.

Outre la **convention de stage**, qui n'a qu'un caractère administratif, l'étudiant peut proposer la **rédaction d'un avenant** qui précise à l'avance le contenu du stage et les moyens mis à sa disposition tels qu'ils résultent de l'entente construite avec le futur maître de stage⁷ rencontré.

Un « bon stage » résultera le plus souvent d'une combinaison harmonieuse entre l'organisation d'accueil et un projet adapté aux attentes du maître de stage. A cette fin, les stages dans les PME-PMI présentent de réels avantages. Les retours positifs y sont généralement plus nombreux que dans les grandes entreprises pour une raison essentielle : les responsables de ces organisations modestes ne reçoivent pas beaucoup de demandes de stage, surtout dans les villes moyennes. De surcroît, n'ayant pas toute la panoplie des directeurs adjoints fonctionnels dont le coût salarial ne serait pas supportable, ces patrons sont souvent accaparés par l'administration quotidienne. Les tâches opérationnelles les éloignent de la réflexion sur leur mission, leur stratégie et surtout sur les améliorations à apporter à la gestion dont ils sont conscients des insuffisances. Un entretien bien préparé par l'étudiant permet souvent de trouver la « faille » managériale sur laquelle l'étudiant va se proposer de travailler en autonomie mais en constante relation avec le maître de stage.

2. Du développement des capacités d'observation à celles de réflexion au cours du stage

Le stage est l'occasion d'une activation des savoir-faire et du savoir-être. Trois types de stage sont concevables qui peuvent s'inscrire dans une progression, parallèlement au déroulement d'un cursus intégré sur plusieurs années. Au premier niveau, on peut placer le **stage d'observation** (durée courte) du fonctionnement de l'organisation et du service. Le stagiaire accomplit des tâches réelles mais, pour éviter le simple remplacement d'un salarié absent ou manquant, il devrait être en mesure d'expérimenter plusieurs postes de travail. Outre la mise en situation professionnelle, le stagiaire s'imprègne de la vie de l'organisation, de ses ambiances diverses, de ses grands et petits côtés... Il est parfois demandé à l'étudiant de tenir un **journal de bord** qui lui permettra de nourrir son rapport de stage (Cf. *infra*), d'une manière plus vivante et synthétique, d'observations et de réflexions notées à chaque fin de journée.

Le **stage en situation**, qu'il soit effectué ou non dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, est la forme la plus courante. L'étudiant est alors amené à occuper un poste de travail avec plus ou moins de responsabilités et un suivi. C'est souvent le moyen pour l'employeur d'observer et de tester l'étudiant, prélude à une possible proposition d'embauche.

En fin d'études universitaires, l'étudiant maximisera son apprentissage en recherchant un **stage d'investigation** – ou **stage « missionnaire »** - qui le conduira à analyser des problèmes ou des dysfonctionnements dans la gestion de l'organisation pour proposer des améliorations et, si possible, les expérimenter et les évaluer. Cette forme de stage s'apparente à la **recherche-action** qui est souvent menée par des étudiants en sciences sociales dans le cadre d'une convention d'étude ou de recherche avec l'université. Le défi à ce niveau consiste à pouvoir confronter les observations à des approches conceptuelles (auteurs, concepts, théories) pour trouver des réponses à un problème reconnu et clairement énoncé.

⁶ A la question "Avez-vous appliqué les connaissances acquises en formation ?", **69 % des étudiants ayant bénéficié d'un stage répondent "Oui, souvent" et 22 % "Oui, parfois"**. Source : Cereq, 2010, p. 27.

⁷ Le maître de stage est la personne choisie par l'organisation pour accueillir, conseiller et suivre le travail du stagiaire. Ce peut-être directement le patron dans la TPE/PME mais, plus généralement, le ou la responsable du service où se trouvera installé l'étudiant.

3. De l'appréciation du stage à son réinvestissement

Un stage est généralement validé par un **rapport de stage**⁸, parfois dénommé **mémoire** (de stage pour le différencier du mémoire de recherche). Cette exigence présente trois avantages : **a/** il oblige l'étudiant à négocier en amont un thème avec son maître de stage (Cf. *supra*), ce qui élimine rapidement les entreprises qui ne souhaitent que faire occuper à l'étudiant un poste opérationnel vacant ; **b/** il contraint l'étudiant à réfléchir à la façon dont il va pouvoir traiter un problème et y apporter des réponses acceptables par l'entreprise ; **c/** le rapport de stage est non seulement un travail de conceptualisation qui développe les aptitudes à la réflexion, à la synthèse et à l'écriture. L'exercice exige aussi de faire preuve de pédagogie vis-à-vis des acteurs de l'entreprise censés mettre à profit ses recommandations et donc de développer des qualités de communication, à l'oral comme à l'écrit.

L'appréciation du rapport de stage passe par une soutenance orale devant un jury qui est un moment symbolique important surtout lorsque le maître de stage y est invité et qu'il peut s'y exprimer (sans participer à la notation, ce qu'il admet sans difficulté). La satisfaction de l'étudiant et celle du maître de stage dépend pour beaucoup de l'accompagnement qu'aura reçu l'étudiant par l'enseignant-tuteur durant son séjour en entreprise.

L'**évaluation du stage** est un facteur d'implication de l'étudiant. En année terminale, les coefficients affectés à la note pour la qualité du mémoire et celle de la soutenance peuvent représenter plus de la moitié du total pour l'obtention du diplôme. Compte tenu de la durée du stage, du travail de rédaction du mémoire et de préparation de l'oral, cette prépondérance dans la notation est justifiée.

Le stage peut faire l'objet d'un **réinvestissement pédagogique**. Si l'établissement veut tirer le meilleur profit du stage, il faudrait sans doute éviter que celui-ci se situe toujours en fin d'études. L'atout d'un stage annuel sur tout un cursus, généralement de deux ou trois ans, est qu'il permet à l'étudiant de réinvestir l'expérience professionnelle acquise au cours des enseignements post-stages. Nombre d'étudiants, de leur propre aveu, reviennent transformés psychologiquement par leur séjour en entreprise⁹ et sont plus réceptifs à des contenus théoriques dont ils comprennent mieux qu'ils conditionnent les pratiques et les techniques de gestion.

Dans le cadre d'une pédagogie active, il est possible à l'enseignant de favoriser la participation orale des étudiants en leur donnant la possibilité de rapporter des faits ou des exemples vécus, d'exprimer des avis motivés sur la pertinence des outils de gestion dans des contextes variés, et même sur la conduite des organisations en général. Ainsi, l'expérience du stage devient d'autant plus féconde qu'elle sert de base à une pédagogie inversée.

Conclusion

Dans quelle mesure la pratique des stages favorise-t-elle l'employabilité des étudiants ? Le stage est-il un facilitateur dans la recherche d'un emploi ?

Plusieurs réponses : d'abord, il est fréquent que des organisations se servent du stage pour tester leurs futurs embauchés ; dans ce cas, le stage peut se prolonger par une embauche. Des organisations font d'ailleurs du stage effectué en leur sein une condition *sine qua non* de

⁸ Dans le cas où un salarié en formation continue réalise son « stage » dans son entreprise, il rédige dans les mêmes conditions un rapport d'activité.

⁹ On ne souligne pas suffisamment, sans doute, l'extraordinaire possibilité offerte au jeune durant son stage de renforcer sa personnalité, ou du moins de développer ses capacités relationnelles, dans un cadre professionnel composé d'adultes. Cette ouverture aux autres peut être réinvestie tant à l'université que dans un contexte familial et amical...

l'embauche. Certaines entreprises mettent au point une véritable politique des stages, avec une sélection rigoureuse, dans le cadre de leur stratégie de recrutement.

De plus, le stage figurera sur le CV de l'étudiant et répondra en partie à l'exigence d'une expérience professionnelle posée comme une condition nécessaire par maints recruteurs. Enfin et surtout, un étudiant qui a eu l'expérience de quelques stages durant son cursus est mieux aguerri pour rechercher un emploi¹⁰. Il fera preuve de davantage d'assurance lors d'un entretien d'embauche et saura réinvestir son expérience pour répondre aux questions posées. Il aura une idée plus affirmée et affinée du profil d'emploi qu'il recherche, du type d'entreprise qui lui conviendrait le mieux et même du style de management dans lequel il souhaite s'insérer pour construire le début de sa carrière comme salarié. Il arrive même que cette expérience des stages dans des PME-PMI l'encourage, prochainement ou plus tard, à créer ou à reprendre une entreprise...

Mais, finalement, le plus curieux n'est-il pas que l'on n'ait jamais demandé aux futurs enseignants-chercheurs des disciplines de la gestion d'avoir accompli un long stage dans une organisation... A moins d'être passé par une filière de formation professionnalisante mais, dans ce cas, l'étudiant s'engagera-t-il vers une carrière universitaire ?

Bibliographie

Collectif (2015) Stages en entreprise, La Documentation Française, 117 p.

Blin, Dominique, Les chercheurs ignorants (2015) Les Recherches-Actions collaboratives : une révolution de la connaissance, Presses de l'EHESP.

Barbier, René (1996), La Recherche-Action, Anthropos.

Liu, Michel (1997) Fondements et pratiques de la recherche-action, L'harmattan, 350 p.

Saint-Luc, Florence (2012) *La recherche-action : une recherche à visée formatrice et transformatrice*, article disponible sur Internet, 27 p.

Van der Maren, Jean-Marie(1999) La recherche appliquée en pédagogie: des modèles pour l'enseignement, Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation, Vol. 24, No. 3 (Summer, 1999), pp. 352-354

Giret J-F., Issehnane S., (sept. 2010), *L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle : le cas des diplômés de l'enseignement supérieur*, Cereq.

Sites Internet

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid32310/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid32310/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid32310/guide-pratique-des-stages-etudiants.html>

¹⁰ Les stages favorisent l'accès à un réseau professionnel fort utile pour trouver un emploi. Ainsi, **54 % des stagiaires déclarent avoir gardé des contacts avec leur maître de stage**. Source : Enquête Cereq, 2010, p. 27.