

**Colloque sur l'employabilité/Enseignement Supérieur**

**USJ Beyrouth**

**du 7 au 8 mai 2014**

**L'université entrepreneuriale au service de  
l'employabilité :**

**Quelques applications en francophonie**

**Georges M. Hénault**

**Professeur émérite de l'université d'Ottawa**

**Membre du bureau de la Cidegef**

## Résumé

La gestion du défi que pose l'employabilité au monde universitaire passe par une démarche stratégique, c'est-à-dire proactive. Elle conditionne alors l'émergence de l'université entrepreneuriale qui monte des alliances stratégiques avec ses principales parties prenantes. L'exemple tiré de l'expérience de l'IFAG à Sofia permet d'identifier les paramètres clefs de la gestion universitaire entrepreneuriale autour de l'enjeu majeur que représente l'employabilité de son corps étudiantin.

---

La conférence inaugurale du Professeur Le Duff au colloque du BECO-AUF-Cidegef de Bucarest en novembre 2012 a fort éloquemment démontré l'importance prioritaire que le monde universitaire doit accorder aux défis posés par 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.

L'objet de cette présentation repose 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 les défis que pose l'employabilité. Pour ce faire, il nous faut tout d'abord circonscrire ce concept pour l'adapter à l'université entrepreneuriale dont une des missions est de répondre aux attentes grandissantes du monde étudiantin dans le domaine, entre autres, de la recherche d'emploi viable et pérenne. Quelques applications à une institution francophone régionale de formation à la gestion permettent d'illustrer la portée de cette démarche stratégique fondée sur l'employabilité.

## **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 au sein des organisations. On parle alors d'intrapreneuriat qui s'applique notamment au monde universitaire.

### **1-1 Le concept d'université entrepreneuriale**

Il se caractérise par la volonté stratégique de répondre aux défis contemporains du monde de l'enseignement supérieur, élaborés notamment par le Professeur Le Duff lors de sa conférence inaugurale, dont celui de l'employabilité.

Cette démarche stratégique permet 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).

L'université entrepreneuriale prend 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.

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 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.

L'université tisse également des relations étroites avec ses principales parties prenantes que sont, entre autres, ses étudiants (bien sûr), son personnel 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 .....

## 1-2 Les conditions nécessaires et pas suffisantes d'un environnement adjuvant

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](http://www.ilo.org), 2013) contribue à la mise en place 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..... Le second pilier, lui, a pour objectif de lier la formation aux débouchés en matière d'emplois ». ([www.oit.org](http://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 (l'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.

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.

## **2- L'employabilité le défi majeur de l'université entrepreneuriale**

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

### 2-1 Une problématique qui s'institutionnalise

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

- Le « Global Employability Survey » 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>.

- La chaire Unesco “Employability and Employment Observatory” lancée en septembre 2012 à l'université polytechnique de Madrid. Ce projet 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.

## 2-2 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 ?

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 presque 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 l'ensemble des 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-Quelques applications au sein de la francophonie et implications conceptuelles**

L'analyse d'un cas, celui de l'Institut de la Francophonie pour l'Administration et la gestion (IFAG), offre l'avantage d'une application concrète que la gestion de l'employabilité pose à une institution d'enseignement supérieur. Le processus inductif qu'implique la méthode des cas doit cependant être complété par une généralisation organisationnelle (d'un institut-université à celui d'une institution-multi facultaire).

#### **3-1 L'employabilité à l'IFAG**

« L'IFAG a été la réponse prompte et adéquate de la Francophonie institutionnelle et de la République bulgare aux besoins de formation des cadres de haut niveau des pays de la région de l'Europe centrale et orientale, confrontés après 1990 aux difficiles problèmes de gestion de la transition. La décision de création de l'IFAG a été prise par le 5ème sommet des Chefs d'État et de gouvernement ayant le Français en partage (Ile Maurice, octobre 1993). Depuis son ouverture en 1996 les missions et les activités de l'IFAG se sont diversifiées comme réaction aux mutations générées par le processus de mondialisation et d'intégration régionale.

L'intégration d'un nombre important des pays de la région dans l'Union Européenne, ainsi que la complexité croissante de l'environnement international exigent de la part des dirigeants de comprendre non seulement le fonctionnement des organisations et le monde des affaires, mais aussi de gérer cette complexité. L'innovation, la gestion des risques, la sécurité de l'information, la compétitivité, la gestion des compétences



etc., constituent aujourd'hui le quotidien de toute organisation. Par ses activités d'enseignement, l'IFAG forme depuis 18 ans des gestionnaires hautement qualifiés, avec l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités et de la solidarité.

Initialement ouvert aux pays de l'Europe centrale et orientale, l'IFAG est devenu aujourd'hui une institution à vocation internationale, une référence dans l'enseignement francophone en économie et gestion. » (<http://www.ifag.auf.org>, avril 2014).

A l'instar de ce qui se fait, traditionnellement dans toutes les écoles ou facultés de gestion, l'IFAG 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.

Les 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.

Afin d'animer les relations avec le marché du travail, l'Institut a mis en place un annuaire des (1200) diplômés de l'IFAG depuis de nombreuses années 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, D., (2012), « Nouvelle mission de l'université: conséquences et mise en œuvre », Bucarest, Colloque du Beco- Cidegef, 27-28 novembre.)

3-2 Implications conceptuelles : la transmission de l'esprit d'entreprendre à l'université et ses liens avec l'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.

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.

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

- Au plan opérationnel

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.

## **En guise de conclusion**

De l'indispensable prise en compte des parties prenantes internes et externes au monde universitaire qui sont les facteurs clés de l'employabilité, voilà certes un des incontournables. En effet cela facilite l'identification des besoins et attentes pour préparer un plan d'action à l'égard de l'employabilité auprès de ses facultés et départements.

Inciter les employeurs potentiels (Privés, publics, à but non lucratif) à s'impliquer davantage en les informant voire même en les consultant sur les objectifs stratégiques propres à chaque programme de formation. Il est également souhaitable d'envisager leur participation au conseil d'administration universitaire/ sénat et d'en reconnaître l'apport par l'attribution de doctorats Honoris Causa.

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. L'ensemble des actions à accomplir telles que, par exemple, la mise en place d'un bureau de placement gérant l'ensemble des tâches relationnelles avec les nombreuses parties prenantes potentiellement impliquées pourraient-elles être assumée par une institution méso économique , telle que les associations universitaires nationales ou encore les regroupements en alliances stratégiques qui coordonnerait le pilotage des responsabilités induites par une stratégie universitaire entrepreneuriale d'employabilité ?

Les acteurs de la francophonie économique multi latérale ayant des moyens d'intervention limités, une alliance stratégique entre eux s'impose pour une formation adaptée aux besoins des intervenants au sein du monde de la création d'entreprises et d'emplois. Cette institution méso-économique de réseau pourrait-elle 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 par exemple d'une part et consolider les consortia regroupant les universités, les OI et les ONG ?

Et n'oublions pas que l'essence de l'entrepreneuriat repose sur la création d'entreprise et d'emploi. Voilà pourquoi il s'agit d'une passion que nous

partageons tous ici ; ce qui donne raison à Albert Camus (dont on célèbre le centième anniversaire de sa naissance) qui disait : « créer c'est vivre deux fois ».

### **References bibliographies**

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.

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

Tocheva, D; (2012) ., (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](http://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.

