



**L'EMPLOYABILITE / ENSEIGNEMENT SUPERIEUR -  
Défi des universités**

**Colloque Tables Rondes et Ateliers de suivi**

**USJ – Beyrouth, 7 et 8 Mai 2014**

***Employabilité ou adaptabilité, quel défi pour les universités ?***

*Mamadou Youry SALL & Papa Mamour SENE*

Enseignants-chercheurs

UFR. de Sciences économiques et de Gestion

Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal

BP 234, Saint – Louis, Sénégal.

*E-mails: mamadou-youry.sall@ugb.edu.sn senepapamamour@yahoo.fr*

*<http://www.ugb.sn>*

***Résumé***

Contrairement à ce qui est répandu et admis par la plupart des acteurs politiques et économiques, l'histoire renseigne que l'université n'a jamais été en marge de l'évolution. Elle s'est toujours adaptée aux nouvelles situations et est restée dynamique. Qu'elle soit dans un contexte dominé par les philosophes humanistes, par les industriels, par les sociétés démocratiques, par les entrepreneurs, l'Université s'en est toujours sortie et souvent assez bien. Mais faudrait-il pour autant qu'elle soit aussi versatile que la société de consommation? Tenter de répondre à cette question reviendrait à s'interroger sur la pertinence ou l'intérêt de placer l'université au centre des préoccupations sociales et enjeux politiques. Autrement dit, comment partir des motivations principales relatives à la recherche de la vérité par la vérité pour la vérité, en veillant à sa bonne transmission, pour arriver à la notion d'employabilité des diplômés (produits !!) universitaires ? Toute la question est là. Faudrait-il se démarquer des attentes originelles pour répondre à la demande pressante utilitaire d'aujourd'hui ? Quels seraient les risques à encourir en épousant cette orientation ? Autant d'interrogations qui montrent que la question n'est pas simple.

En tout état de cause, il nous paraît intéressant d'adresser le thème de l'employabilité en revisitant les différentes missions de l'Université à travers l'histoire. Ce qui pourrait donner un assez bon recul pour mesurer les nouveaux enjeux et défis de l'université.

## ***Introduction***

L'adéquation formation emploi est un thème récurrent. A chaque fois que les sociétés se confrontent à des crises d'emploi, les regards se tournent vers les institutions de formation, ce qui est tout à fait justifiable. Faudrait-il, pour autant, modifier profondément la mission de ces institutions en fonction de nouvelles attentes ? Dans quelles mesures, celles-ci devraient-elles s'adapter pour être l'instrument de la société face à toute nouvelle crise ? Ce sont là des interrogations qui nous poussent à adresser le thème de l'employabilité/adaptabilité en revisitant les différentes missions de l'Université à travers l'histoire. Ce qui pourrait donner un assez bon recul pour mesurer les nouveaux enjeux et défis l'université. En dernier lieu, l'étude du cas de l'université Gaston Berger nous permettra de discuter réellement des concepts d'employabilité ou d'adaptabilité.

### **A) Conception originelle de l'université**

L'université «corporation des maîtres et des étudiants» est née, au XIIIe siècle, du projet de construire un cursus continu et progressif d'études conduisant des écoles, jusqu'à l'enseignement supérieur avec lequel l'institution universitaire se confond.

### **Fonctions/Missions de l'université**

Les fonctions de l'Université sont toujours déclinées en termes de la **formation au savoir** de haut niveau, la **formation du savoir** lui-même (XIIIe siècle) ainsi que du **recrutement d'élites** (Renault Alain, 2002).

Cette troisième fonction a, en effet, été conçue dès le départ comme le produit naturel de la combinaison des deux autres, et c'est en grande partie elle qui a longtemps conféré à l'université son importance sociale, en même temps que son prestige : la corporation universitaire a compris son activité comme devant permettre, parmi son public, le recrutement *d'élites*. Il s'est agi initialement d'élites religieuses, sous la forme des membres de la hiérarchie de l'Église.

À la faveur de la laïcisation de l'université, telle qu'elle s'accomplit peu à peu jusqu'au XVIIIème siècle, ces élites furent conçues de façon plus large, au sens des *élites* dont la société moderne naissante pouvait avoir besoin pour sa gestion, pour son administration, bref pour toutes les fonctions qui supposaient l'acquisition préalable d'un savoir supérieur à celui de la moyenne de la population.

### **Modèles d'université**

En rapport à ces fonctions l'Université a pris différentes trajectoires (Bachelet, 2003). En Afrique, elle a conservé sa vocation religieuse (Al Azhar, Zitouna, Al Quaraouiyine) alors qu'en Europe, elle s'est sécularisée pour ne pas dire s'est laïcisée et s'est mise au cœur des préoccupations sociales. C'est cette dernière qui est devenue la référence. Cette posture a mis l'université, en Europe, sous différentes dominations.

## **Université DES PHILOSOPHES**

L'Université européenne a d'abord suivi la conception des philosophes (Allemagne au début du XIX<sup>ème</sup> siècle : Fichte, Hegel, Schleiermacher et surtout Von Humboldt). Pour les tenants de cette conception, l'université est le lieu de la recherche de la vérité scientifique qui ne peut se faire que sous l'égide de la philosophie.

## **L'UNIVERSITE DES SAVANTS et (Politiques)**

Ensuite est venue l'ère des savants qui postulent que la science enseignée doit s'appliquer au perfectionnement des techniques et contribuer ainsi à la prospérité publique (Les Lumières). Alors, les scientifiques et les politiques s'associent pour revendiquer l'idéal de la science désintéressée et celle de la science utile. Tout se définit dans le sens des apports possibles de la science aux techniques, à l'industrie et à la richesse nationale. Ce qui nous mène vers le troisième type.

## **L'UNIVERSITÉ DES MASSES**

L'université des masses. Là, elle est plutôt le point de convergence d'influences auxquelles elle s'efforce de s'adapter : ce sont, d'une part, les effets de la massification progressive de l'enseignement universitaire et, d'autre part, les conséquences de l'évolution économique et politique qui vont induire, comme principale revendication, ce que l'on appelle généralement une « démocratisation » de l'université (1968 et après).

## **UNIVERSITÉ DES ENTREPRISES**

Aujourd'hui, les entrepreneurs sont en train de prendre le dessus sur tout. La formation à la carte est partout à l'ordre du jour. L'employabilité est dans l'axe stratégique de l'université. Voilà ce qui nous amène à l'université-entreprises.

## **Mutations ou adaptations universitaires**

Dans l'interprétation que l'on tend généralement à en donner, la pérennité de l'institution universitaire semble se confondre avec les idées de la stabilité, de la permanence, voire de l'immobilité, alors que, comme on vient de le voir, le changement est une constante et une réalité de l'histoire des universités. Mais dans la mesure où les universités « modernes » naissent au XIX<sup>e</sup> siècle, au moment où la marche de l'histoire paraît inexorablement liée à un progrès technique, économique et social continu, les changements pourraient aussi être perçus comme des moments d'une évolution progressive.

Ce n'est, en fait, qu'au début des années 70, au moment où les effets conjoints de Mai 68 et de la dégradation économique se font sentir, que la notion de changement prend une autre dimension pour être confondue à la **vitesse** ou **rapidité**. On commence à évoquer le fait que l'université doit, non plus adapter son

fonctionnement, mais bien « adopter d'autres modes d'action » ; on insiste sur la nécessité d'une « réforme globale de l'Université ». Celle-ci ne peut plus se satisfaire d'ajustements ponctuels.

Mais il est indéniable que l'évolution de cette institution ne se confond pas avec l'effacement du passé et le début d'un processus modernisant. L'accumulation des acquis, pour ne pas dire des savoirs et connaissances semble être son caractère de toujours. Mais comment faut-il entendre l'employabilité ? Nous allons illustrer cette question par le cas d'une université sénégalaise, Gaston Berger de Saint-Louis (UGB) en l'occurrence.

### **L'employabilité, une exigence à l'UGB !**

L'employabilité est devenue, de nos jours, une préoccupation majeure autant pour les diplômés que pour les universités. Si bien que certaines universités sénégalaises, l'université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB) en particulier, en sont arrivées à modifier leur mission et, partant, leur offre de formation et curricula.

L'UGB a, pour la première fois, introduit en janvier 2007, une Direction de l'Insertion et des Relations avec les Entreprises (DIRE). Cela, pour prendre en compte la dimension insertion et/ou employabilité. C'était le début du nécessaire rapprochement Université-milieux professionnels. Il est tout à fait normal que les structures **de formation** prennent connaissance des besoins en formation des milieux professionnels ! Quid des structures **d'enseignement** ? A trop se préoccuper de l'insertion, l'université ne s'éloigne-t-elle pas de sa mission originelle qui est la production et la diffusion du savoir ? D'un autre côté, cette mission est finalisée en ce qu'elle doit aboutir à mettre à la disposition de la société, des ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à son développement. Cette finalité ne peut être honorée dans l'ignorance du niveau de technologie et de management ainsi que du rythme d'évolution des et dans les entreprises.

La question reste donc le dosage efficace entre la production et la diffusion du savoir d'une part et l'employabilité d'autre part.

Nous allons, dans ce qui suit, discuter de l'employabilité des diplômés d'université notamment en pays sous-développés. Pour ce faire, nous allons d'abord présenter le contexte général et historique du phénomène avant de tenter une synthèse analytique.

### ***De l'inadéquation formation-emploi ou le triomphe du capital !***

Le problème de l'adéquation formation-emploi ne s'est posé que depuis quelques décennies. Au Sénégal, c'est au début des années 80, avec le lancement de « l'opération maitrisards » que le phénomène a connu un tournant décisif.

L'Université de Dakar avait produit des centaines de titulaires de maîtrise notamment en économie et droit qui ne pouvaient être absorbés par le marché. En effet, le Sénégal était sous ajustement structurel préconisé par le Fonds Monétaire International (FMI). Cette situation explosive comprenait : désengagement de l'Etat en matière économique, lourd endettement public avec une dette intérieure qui plombe les entreprises privées. Devant le chômage massif des diplômés, la question de l'inadéquation de la formation est de plus en plus agitée. Au cours de la décennie 90, des écoles et instituts supérieurs de gestion sont nés et ne cessent de se développer depuis. Ces établissements sont beaucoup moins exposés aux troubles universitaires longs et récurrents. A l'adaptation des programmes et offres de formation avec l'implication des professionnels dans leur élaboration, il faut ajouter la systématisation des stages en entreprise. Puisque ces derniers n'ont investi que les domaines de la gestion des entreprises, la saturation se profile. Pendant ce temps, les universités publiques ploient sous le poids des effectifs, en déphasage avec leurs capacités d'accueil. Les populations en sont vite arrivées à la conclusion que les universités publiques étaient devenues des « fabriques de chômeurs » tandis que les produits des établissements de formation arrivaient avec beaucoup de succès, à être recrutés sur place. Mieux, avec l'innovation pédagogique (approche par les compétences, formalisation et contractualisation des stages notamment) et le recours efficace à la publicité, ils ont réussi à asseoir une crédibilité qui leur aurait attiré des candidats en dehors du territoire national.

Avant les années 80, les titulaires de la maîtrise d'économie-gestion ou de droit avaient le choix entre l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), l'Administration générale et les entreprises privées. Le point de retournement est donc observé avec la massification des diplômés concomitamment à un rétrécissement de l'activité économique. Avant cette crise, tout diplômé trouvait facilement un emploi et à partir de la crise, le chômage était devenu la règle.

La mission de l'université n'ayant nullement changé, c'est probablement le rapport de force sur le marché qui aura basculé, en faveur de l'entreprise. En fait, ceux qui évoquent l'inadéquation de la formation ont pratiquement le même profil que celui qu'ils rejettent aujourd'hui, sous prétexte d'un manque de compétence ! La vérité est que l'offre de travail est de loin supérieure à la demande et la loi s'est appliquée en toute rigueur.

Les rôles nous semblent pourtant assez clairs et les tâches assez précises.

- L'Etat, à travers l'enseignement général, de la maternelle à l'université, assure les niveaux d'instruction requis pour assurer aux élèves et étudiants l'aptitude à recevoir des formations spécialisées.

- L'Entreprise a en charge les tâches de formation c'est-à-dire «le formatage du diplômé » dans le sens de ses attentes particulières.

Cela dit, l'efficacité d'une telle solution n'est qu'à court et moyen terme car chaque entreprise a sa personnalité propre et souvent ses réalités spécifiques.

Il est de bon ton que l'entreprise cherche à réduire au mieux la charge de la formation mais elle ne pourra jamais l'éviter totalement, impunément. Il est toujours plus sûr de recruter une compétence que l'on dote de métier par la suite plutôt que d'embaucher quelqu'un qui a du métier déjà !

En faisant glisser la mission de l'université vers l'insertion – qui est un cran au-dessus de l'employabilité parce que la supposant- ne ravalons-nous pas celle-ci au rang d'école de formation ? Rappelons que, dans les universités, on avait traditionnellement des « Facultés » et par suite des « Unités d'Enseignement et de Recherche (U.E.R) y ont vu jour. Aujourd'hui, c'est des Unités de Formation et de Recherche (U.F.R) que l'on y observe de plus en plus. Ce glissement sémantique traduit, de fait, une transformation profonde de la mission de l'université. Faut-il en arriver à regretter l'ouverture d'esprit qui a caractérisé la « faculté » au profit du pragmatisme de la « formation » ?

Que non ! Il nous semble que les deux ne sont pas antinomiques mais plutôt complémentaires. Le monde a changé et il continuera de changer. L'heure n'est plus, heureusement ou malheureusement, c'est selon, à la philosophie. Les têtes bien faites sont de moins en moins adulées et ce sont plutôt les concepts de **compétence et de performance** qui sont en vogue.

A vrai dire, aucune université ne peut, de nos jours, faire fi de l'employabilité qui apparait de plus en plus clairement dans les plans stratégiques. C'est une condition de survie dans un contexte où l'Etat cherche à mettre secteurs public et privé de l'enseignement supérieur à « égal dignité ». La question essentielle porte sur le contenu et les contours de l'employabilité.

### ***Quelle employabilité pour les diplômés des universités sénégalaises ?***

Le contexte sénégalais, à l'instar des autres pays africains, en particulier de la sous-région, est marqué par les faibles performances économiques et un tissu industriel peu dense. La création nette d'emplois, si tant est qu'elle existe, reste modique. Les effectifs des bacheliers frappant aux portes des universités publiques (5 au total) augmentent de manière exponentielle, d'année en année. C'est la conséquence normale d'une politique de « scolarisation universelle » et d'une campagne réussie

de scolarisation des filles, menée depuis quelques années. Dans un tel contexte, la question de l'insertion déborde celle de l'employabilité et se pose en même temps qu'elle.

En effet, la raréfaction de l'offre d'emploi conjuguée à la férocité de la concurrence et à la complexité de la globalisation exige des candidats aux postes de travail une prédisposition et une opérationnalité avérées.

Toutefois, dans ce contexte, l'employabilité se conjugue avec l'entrepreneuriat pour la densification du tissu économique et, partant, les structures d'accueil des offreurs de travail. Il est nécessaire que les universités francophones se montrent plus pragmatiques en s'intéressant à l'insertion de leurs diplômés. En le faisant, elles ne renonceront pas pour autant « au développement des facultés » de l'étudiant mais elles introduiront une dimension nouvelle et quelque part, libératrice d'énergie et d'initiative : l'entrepreneuriat ou la création d'entreprise.

### **Conclusion**

En définitive, nous retiendrons que la mission de l'université doit évoluer en s'adaptant intelligemment, sans perdre son âme : liberté dans la production et la diffusion des savoirs (savoir, savoir-agir, savoir-être). L'adoption du système Licence-Master-Doctorat(LMD) devrait y aider. Force est de reconnaître que la faible employabilité dans nombre de sections et filières de nos universités est à la source de beaucoup de tensions et de défits chez les étudiants.

Mais, il serait dangereux de réduire la fonction de l'université à celle d'une institution de formation de travailleurs, de pourvoyeuse de compétences au détriment de la production de l'élite intellectuelle.

Mamadou Youry **SALL** & Papa Mamour **SENE**

### **Référence :**

- 1) Renault Alain (2002), *Que faire des universités ?* Bayard, Paris
- 2) Bachelet Jean-François (2003), *L'université impossible. Le savoir dans la démocratie de marché.* Editions Labor /Editions Espace de liberté.
- 3) Plan stratégique de l'UGB, 2010.