

# Adaptabilité / Employabilité dans la formation universitaire : Vers un enseignement performant

Akila KHEBBEB\*

## Introduction et problématique

Afin de situer le contexte de mon intervention, je dirai qu'il y a bien sûr l'argumentaire du colloque que j'ai examiné avec intérêt afin de saisir toute l'envergure de la rencontre ; Il va sans dire que ses organisateurs viennent mettre sous objectif une question aujourd'hui devenue universelle : celle de l'emploi et de la formation.

De ce point de vue, notre pays, comptant un fort pourcentage de jeunes diplômés en quête d'un emploi, se place certainement aux premiers rangs de la problématique.

En même temps, le dernier éditorial de la « lettre » de notre faculté (à l'Université Badji Mokhtar Annaba), présente le « mot du doyen » sous forme d'une analyse de situation, après un an d'exercice, où il note un faible degré d'employabilité des étudiants de la faculté des lettres, sciences humaines et sociales, et va jusqu'à se poser la question : Production du chômage ?

Il est vrai que nous n'avons pas de données d'enquêtes sérieuses concernant le recrutement de nos étudiants hormis ceux qui le sont à l'université, ni même de statistiques fiables, des types de postes occupés par la suite. Par contre, il semble que nous ayant un indicateur de taille, celui de voir revenir à l'université un assez grand nombre d'entre eux dans le cadre de « l'emploi jeune », ou bien à la recherche d'une nouvelle inscription, histoire de garder un statut, fut-il être celui d'étudiant.

Pour les parents, cela constitue une forme de sécurité pour leurs enfants, essentiellement lorsque ce sont des filles. Cette sécurité n'est certes pas financière, mais néanmoins elle reste honorable et résout momentanément la question du chômage. La prise en charge par la famille, qui se prolonge, est alors légitimée par la nécessité de poursuivre des études, même si dans certains cas, l'étudiant refait le même parcours dans une autre discipline.

---

\* Université Badji Mokhtar, Annaba

## **Le projet professionnel de l'étudiant**

Au départ déjà, l'entrée à l'université représente pour beaucoup d'étudiants une sorte de « trêve » après un véritable parcours du combattant consacré à l'obtention du fameux bac ou celui de la mention. « ...On fait des études d'abord pour avoir un diplôme, ... ensuite on verra... » Tel est le discours le plus courant lorsque la question fatidique, « Que voulez-vous faire ? » est posée.

Peu d'entre eux sont porteurs d'un projet conscientisé ou concerté, ni au plan professionnel, ni même parfois existentiel, sauf dans certaines disciplines à l'exemple de la médecine, où bien lorsque les parents s'en mêlent.

Se pose alors pour nous la question du projet de l'étudiant car la nouvelle nomenclature de formation universitaire, cadre du système LMD, doit en tenir compte. Si l'étudiant n'est pas porteur de projet, il y aura forcément des difficultés à s'y préparer. Quand à l'enseignant, il s'attèle à valoriser le module ou l'unité dont il a la charge, surtout par son contenu, sans vraiment y inscrire des compétences autres qu'académiques. C'est en tous cas ce qui ressort de la pratique enseignante au quotidien et du témoignage des enseignants eux-mêmes. Par ailleurs, il n'est pas rare que l'étudiant aussi soit incapable de mettre en lien de cohérence les éléments de ses apprentissages en vue d'un objectif de professionnel particulier.

Au final, nous avons des étudiants « infantilisés » par les modes opératoires universitaires et l'absence de responsabilité vis-à-vis de leur formation ; Ils ne savent pas se positionner sur le marché du travail, qui évolue à vitesse grand V et ne savent pas non plus « se vendre » ou faire valoir leur savoir-faire. L'université n'y aidant pas, car les méthodes d'enseignement se résument à un type « magistral » dans ce qu'il y a de plus aliénant dans la démarche, à savoir une dictée d'informations scientifiques. Sérieusement, il est impératif de changer de méthode et orienter l'organisation du travail universitaire vers une plus grande efficacité visant l'adaptabilité/employabilité.

## **Notion d'employabilité/adaptabilité**

La réflexion sur le sujet nous amène à nous poser des questions : s'agit-il de nouveaux concepts à l'usage des politiques de l'emploi ? S'agit-il d'une nouvelle culture qui s'impose du fait même de la nécessaire mobilité, non seulement géographique mais aussi « cognitive » ? Faut-il alors se préparer à exercer plusieurs métiers concomitants ? Ou bien se préparer à différentes formes d'exercice d'un métier ?

D'un point de vue définitoire, il y aurait à « éprouver » une littérature à foison dans le domaine, notamment celui de la sociologie des organisations. Dans le contexte qui nous intéresse, nous rejoindrons Gazier (2004), qui parle de l'employabilité en terme « d'Initiative », ou encore Huault (1998), en terme de « Créativité et Responsabilité » et enfin, Gravanetter (2000), qui préconise la « Capacité à mobiliser des réseaux sociaux ».

De ce fait, il s'agit de se préparer à être « Opérationnel » dans la nouvelle segmentation de l'emploi et de la variété des conditions de travail.

Employabilité devient alors pour ces auteurs, une notion représentant une sorte de « Construit complexe, utilisé dans les politiques de l'emploi ».

La question est alors de savoir comment didactiser ces compétences chez l'étudiant et lui permettre, outre les connaissances intellectuelles, de s'approprier celles qui relèvent des capacités à se mouvoir sur le marché du travail et à s'y adapter de façon efficace et efficiente. Albert et Tuc (2002) préconisent « d'entretenir par l'apprentissage permanent et de développer les compétences dynamiques par adaptation à l'environnement ».

Quant à la question de l'adaptabilité, l'expérience montre qu'il s'agit « d'un concept dont l'intérêt réside dans sa dimension systémique et mixte, intégrant à la fois les niveaux individuels que collectifs et organisationnels ».... « C'est un processus perpétuel et interactif d'adaptation au marché du travail ». Le Bortef (2010).

En réalité c'est le fait de se doter « d'un pouvoir d'action et d'initiative sur sa trajectoire professionnelle », à entretenir par l'apprentissage permanent. Le Bortef (2011).

Serait-ce l'apprentissage tout au long de la vie ? Ou encore ce qu'on appelle dans notre « jargon » d'enseignant, l'apprentissage autonomisant ?

### **La démarche de formation universitaire.**

Dans le cadre du système LMD (Licence, Master, Doctorat), cela semble s'apparenter aux enseignements transversaux et surtout méthodologiques. C'est l'idée d'une « pédagogie active » où l'étudiant s'inscrit dans un projet à monter, conduire et faire aboutir, tirant toutes les leçons de ses étapes, ses contraintes et ses erreurs, se réalisant à travers les techniques à développer, mais aussi les réflexions à mener. Cela reste tout à fait possible si les stratégies enseignantes venaient à

changer, ainsi que tout ce qui est lié aux conditions de travail et la gestion des flux étudiants.

La stratégie serait alors de négocier le contrat pédagogique, définir les tâches avec pertinence, les rôles à tenir et les objectifs réalistes et réalisables à atteindre, sans oublier la phase cruciale d'évaluation qui doit pouvoir se faire « Sans attendre le verdict professoral » selon Hameline (2006).

A l'exemple des modules de MTU (Méthodologie du Travail Universitaire), de Méthodologie de la recherche scientifique ou d'Ingénierie de la formation (selon les disciplines et les offres de formations), nous pouvons projeter la conception suivante en trois point :

1/ Une démarche de cours, s'inscrivant avant tout pour l'étudiant dans la nécessité d'écrire et de commenter son travail : pour le planifier, l'organiser et le mettre en action de façon rigoureuse. Ce n'est qu'à cette condition qu'il peut être considéré comme « Acteur » du processus d'apprentissage.

On peut lui proposer d'élaborer des fiches techniques, avec une phase : Situation Actuelle et une phase : Situation Désirée, c'est-à-dire identifier avec lui ses acquis et son potentiel réel, mais aussi ses besoins et le chemin à parcourir afin d'acquérir de nouvelles compétences ou bien encore d'améliorer des attitudes qui lui posent problème, c'est dire identifier ce, sur quoi va porter le « Changement ». Le travail du tutorat consiste à mon avis en cette action d'accompagnement.

L'intérêt de la démarche réside aussi dans le fait de reconnaître pour chacun, son style d'apprentissage et d'accepter de modifier et de dépasser ce qui constitue pour lui un obstacle.

2/ Le cours peut être considéré comme un projet, à l'exemple de l'unité MTU, on a des chapitres enseignés, le plus souvent théoriquement sous une forme « Exposition/Restitution » :

(Recherche documentaire, fiche de lecture, bibliographie, prise de notes, gestion du temps et planification, préparation aux examens...):

Les étudiants constitués en groupes de travail partent, dans le cadre d'une situation authentique, à la recherche d'informations mais aussi de procédés, tenant compte du programme, développant en classe/atelier, toutes les compétences nécessaires à l'aboutissement du projet.

Résultats, cela va surtout permettre de mettre en lien de cohérence la « panoplie » des savoirs à acquérir et donner du sens aux apprentissages. En terme de transversalité, l'étudiant pourra aussi apprendre à devenir « stratège » et évaluer avec pertinence la teneur d'une situation et y réagir

par exemple, face à un entretien de recrutement, pour rédiger une lettre de motivation, présenter un CV, ou même, communiquer avec un interlocuteur et modifier son attitude pour s'adapter à une situation de travail qui réclame de la mobilité mentale.

Ramsden (1993), dira que l'étudiant efficace ne serait donc pas nécessairement celui qui dispose de telle ou telle stratégie, mais bien celui qui exerce sur ses propres manières d'apprendre une réflexion, lui permettant de les adapter.

**3/** L'université ne doit pas perdre de vue « son produit », afin de pouvoir l'améliorer. Oui mais Comment ? En créant des Interfaces avec le monde du travail, son environnement socioculturel et ceux-là même qu'elle a contribué à former.

L'UTC de Compiègne (Université Technologique de Compiègne) est l'une des universités Françaises qui a réussi sa capacité d'accompagner la question de l'Employabilité/Adaptabilité, d'abord par le biais de son observatoire Emploi/Formation en collaboration avec diverses entreprises de la région, au plan national et international, puis à travers le Forum de concertation et l'association des anciens doctorants de l'université (Comutec). Les questions récurrentes à l'emploi et à la formation sont mises au débat de manière non seulement à faire évoluer les offres de formations, mais aussi et surtout à capitaliser les acquis de ceux qui doivent, chaque année, être recrutés dans les entreprises.

## **Conclusion**

Si la rencontre a permis de se pencher sur la réalité de la question de la Formation/Emploi en Algérie et que les débats ont convergé, sans équivoque, vers la nécessité d'une politique plus efficace en la matière, il reste que toutes les expériences (ayant aboutis ou pas pour certaines) ont certainement alimenté et enrichi la réflexion des participants.

Nous retiendrons pour notre part, toute l'importance d'une coordination entre le monde universitaire et celui de la formation professionnelle en terme d'ingénierie de la formation, car sans vouloir « professionnaliser » l'université, il y a une réalité dont on doit tenir compte, c'est que nos étudiants sont souvent porteur de diplômes dont il ne savent que faire.

Enfin comme cela est dit dans l'argumentaire du colloque, « ...C'est au système d'éducation et de formation que revient la charge d'assurer la préparation aux changements en cours,... et de favoriser les nouvelles réformes d'échanges et de communication avec les nouveaux agents économiques nationaux et internationaux ».

## Bibliographie

Albert, Eric et Tuc, Jean, «Le manager est un psy», in *Développer l'employabilité d'Alain Finot*, INSEP Consulting édition, 2000

Gazier, Bernard, *Les stratégies de ressources humaines*, Paris, Ed La découverte, 2004

Granovetter, Mark, *Economic Institutions as social construction : A framework for Analysis*, 1992.

Hameline, D., *Pédagogie et enseignement professionnel*, Paris, ESF, 2006.

Huault, Isabelle, *Embeddedness et théorie de l'entreprise*, LAREG, 1998.

Le Bortef, Guy, *Repenser la compétence*, Ed des organisations, 2010.

Le Bortef, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Col. Ressources Humaines, 2011

Ramsden, P., "Theories of learning, teaching and the practice of excellence" in *higher education. Higher Education Research and Development*, 1993.