

# **Adéquation formation universitaire- emploi à travers la responsabilité sociale**

**Driss EL KADIRI BOUTCHICH**

Enseignant-chercheur à l'Université Mohammed Premier- École Supérieure de Technologie  
Complexe universitaire- Boite postale 473 – Oujda - Maroc  
Téléphone : 0021236746343 Portable : 0021262672860  
Fax : 0021256500223 E-mail : elkadiridriss@yahoo.fr

## **Introduction**

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, l'université est de plus en plus exposée aux exigences de la qualité de formation imposée par ses parties prenantes et particulièrement par les entreprises. L'adéquation formation universitaire- emploi met en relation essentiellement l'université et l'entreprise et implique toutes les autres parties prenantes dans cette adéquation.

La question principale (problématique) formulée ici est la suivante :

Comment adapter la formation universitaire aux besoins des entreprises et aux exigences de la qualité, dans le cadre de la responsabilité sociale de l'université et à travers la satisfaction de ses parties prenantes ?

La réponse à cette question principale nécessite la réponse aux deux interrogations suivantes :

- Quel est l'état actuel de l'adéquation formation universitaire- emploi ?
- Quelles sont les actions que l'université doit mener, dans le cadre de sa responsabilité sociale, pour améliorer cette adéquation si besoin est ?

Il ne s'agit pas seulement des actions relatives au programme de formation et à son découpage, mais des actions ayant trait aux systèmes de finalisation, d'organisation et d'information. Ces actions sont réalisées dans le cadre du management global de l'université-entreprise en tenant compte des intérêts de ses parties prenantes.

En plus des matériaux bibliographiques, notre recherche est réalisée par le recours à deux enquêtes : une enquête auprès des entreprises pour connaître leurs besoins en formation universitaire et une enquête auprès des parties prenantes internes de l'université (enseignants, personnel administratif et étudiants)<sup>1</sup>. L'objectif de cette dernière enquête est de connaître les dysfonctionnements qui entachent les conditions de travail de ces parties prenantes et, par là, la qualité de la formation. La première enquête a fait l'objet d'une analyse unidimensionnelle et d'une analyse factorielle de correspondances multiples. Quant à la seconde enquête, elle a fait l'objet d'une analyse lexicale.

Notre recherche est traitée à travers les trois points suivants :

- Analyse conceptuelle et proposition du modèle
- Etat des lieux de la relation de l'université avec ses parties prenantes
- Actions à entreprendre pour améliorer l'adéquation formation universitaire- emploi

## **1. De l'analyse conceptuelle au modèle**

On analyse les différents concepts liés à notre thème, puis on décrit les caractéristiques de notre modèle.

---

<sup>1</sup> Pour les entreprises, les enseignants, le personnel administratif et les étudiants, la taille de l'échantillon est égale à 30. Réalisées en 2006, ces enquêtes portent sur la région orientale du Maroc. Par déduction, les résultats de ces enquêtes peuvent être approximativement valables pour le Maroc en sa globalité.

### ***1.1. Responsabilité sociale***

Aux origines lointaines, la responsabilité sociale tire sa légitimité de plusieurs disciplines notamment de la philosophie et de la morale. Mais la responsabilité sociale n'a connu son institutionnalisation et sa consécration que dans le 20ème siècle. Elle s'est développée aux USA dans le cadre de la théorie managériale sous la dénomination : "corporate social responsibility".

La définition de la responsabilité sociale se base sur quatre principes : volontarisme, durabilité, transparence et implication (SEGAL, 2005, pp.752-753).

### ***1.2. Théorie des parties prenantes***

La notion des parties prenantes a été évoquée dans la littérature anglo-saxonne (stakeholders) depuis les années trente du 20ème siècle, mais la théorie des parties prenantes n'a été développée que dans les années 80.

La notion de partie prenante traduit l'idée d'intérêt, de droit légitime, de responsabilité, d'enjeu, d'équité et d'interdépendance (SMIDA., 2005a, p. 718).

La théorie des parties prenantes se base sur l'arbitrage entre un ensemble de situations d'après les critères suivants (SMIDA A., 2005b, pp.1719-1725):

- Pondération : donner le même poids ou un poids différent à chaque partie prenante.
- Affectation : affecter un individu à une partie prenante donnée en évitant la redondance. L'affectation peut se faire selon plusieurs typologies : parties externes/parties internes, parties primaires/parties secondaires, parties de régulation/parties d'organisation.
- Motricité : différencier les parties selon leur influence sur le système global. Cela permet d'hierarchiser les actions, les objectifs et les priorités.
- Dépendance : déterminer la dépendance de chaque partie prenante vis-à-vis des autres.

### ***1.3. Qualité intégrale***

On pense que l'approche socio-économique est très compatible avec la vision pragmatique de la qualité totale. Elle a développé ses propres instruments qui sont assez sophistiqués et ont fait leurs preuves sous plusieurs cieux. De même elle est multidimensionnelle, puisqu'elle intègre les dimensions psychologique, sociologique, ergonomique, économique et stratégique dans le management des organisations.

L'approche socio-économique marque le passage de la qualité totale à la qualité intégrale. Ce n'est pas uniquement le terme qui change mais l'adéquation entre instrumentation et concepts. En effet, la légitimité des sciences de gestion réside dans leur double finalité : cognitive et instrumentale (ROLAND P., 1998, p.7).

La qualité intégrale se traduit par le respect des normes de la qualité. Ces normes sont de quatre types : normes usuelles de la qualité, normes sociales, normes comptables et financières et normes d'activité et d'échange (SAVALL et ZARDET, 2005b, pp.92-108). A ces quatre types, on ajoute les normes interpolaires relatives à la responsabilité sociale. Les référentiels de responsabilité sociale divergent plus ou moins par le processus et le type de rationalité visé et convergent par leur objectif ultime qui est le développement durable. Parmi les référentiels de responsabilité sociale, on cite les référentiels suivants : SA8000, GRI <USA>, SD21000 <France>, SIGMA, AA1000 <Grande Bretagne>, VMS <Allemagne >, et Q-RES <Italie> (DELCHET K., BRODHAG C. et GONDRAN N., 2005, pp. : 2187-2192).

### ***1.4. Modèle***

L'université est considérée comme une entreprise obéissant à ses principes fondamentaux de fonctionnement (SAVALL et ZARDET, 2005a, pp.37-40). Elle est socialement responsable envers ses parties prenantes. Cette responsabilité est exercée dans le cadre de la qualité intégrale.

L'université est confrontée à une concurrence exercée par les autres institutions universitaires publiques ou privées. Son activité, est de nature commerciale. En effet, la formation est un produit qui doit éveiller le désir de consommation et d'utilisation du chaland. De même, l'université a ses propres clients : étudiant, client au stade intermédiaire et entreprise, client au stade final. L'université dispose également, à l'instar de l'entreprise, d'une cellule de recherche et développement pour assurer l'innovation des connaissances.

L'université a une responsabilité sociale envers ses parties prenantes qui sont :

- Institutions ayant un impact sur son mode de gouvernance. Ces institutions sont :

- Institutions supranationales (Unesco, Union européenne et autres institutions transdisciplinaires OCDE, OIT, OIM, Banque mondiale...). Ces institutions se proposent d'assurer un enseignement transfrontalier et transnational respectant les règles internationales de développement durable.

- Institutions nationales, régionales et locales relevant des institutions de sa tutelle

- Usagers de la formation : étudiants, entreprises et intermédiaires en matière de recherche d'emploi et d'embauche.

- Personnel : enseignants et personnel administratif.

La responsabilité de l'université doit être un acte volontaire et durable, sans impulsion conditionnelle de l'Etat. L'exercice de la responsabilité sociale de l'université doit découler de la conviction que cette responsabilité lui procure une satisfaction morale et un avantage économique.

L'université doit engager sa responsabilité sociale et satisfaire ses parties prenantes dans le cadre de l'application de l'approche de la qualité intégrale. Ainsi, elle doit privilégier ses parties prenantes internes (personnel et étudiants) et la dialectique entre les dimensions sociale et économique. Autrement dit, à partir d'une bonne qualité de la relation clients-fournisseurs internes (dimension sociale), l'université produira une formation de qualité et au moindre coût possible (performance économique).

Dans le domaine du diagnostic, on se focalise surtout sur les dysfonctionnements subis par l'université. C'est le principe du diagnostic socio-économique qui s'apparente au diagnostic médical.

## **2- Etat des lieux de la relation de l'université avec ses parties prenantes**

Comme on l'a déjà souligné, la formation est une résultante du comportement de l'université vis-à-vis de ses parties prenantes. Ces parties prenantes sont essentiellement: l'entreprise, le personnel enseignant, le personnel administratif et les étudiants. On se canalise sur les dysfonctionnements issus de la relation de l'université avec ses parties prenantes.

### ***2.1. Relation avec l'entreprise***

L'entreprise est l'utilisateur final de la formation universitaire. De ce fait, l'université est invitée à produire une formation qui satisfait, dans une grande mesure, ses besoins. On analyse le degré de satisfaction de ces besoins d'une manière globale, puis en fonction des facteurs de contingence de l'entreprise.

#### ***2.1.1. Appréciation globale de l'adéquation formation universitaire- besoins des entreprises***

On procède à une comparaison entre la structure globale des besoins des entreprises, qu'on considère comme structure normale ou théorique et la structure de la formation universitaire qu'on considère comme empirique ou observée. Cette comparaison est effectuée à l'aide d'un test de Khi- deux. Il est plus plausible d'ajuster les valeurs théoriques aux valeurs observées pour ce faire. Ainsi, on obtient les tableaux suivants :

Discipline	Effectif Observé	%	Effectif théorique	%	Effectif théorique ajusté	Résidu
Economie- gestion	4146	21,15	23	32	6352	-2206
Droit	5934	30,26	6	8,5	1657	4277
Informatique	442	2,25	16	23	4418	-3976
Technologie	156	0,8	13	18	3590	-3434
Sciences de base	3757	19,16	6	8,5	1657	2100
Langues et communication	5172	26,38	7	10	1933	3239
Total	19607	100	71	100	19607	
Khi- deux						26757,607
DDL						5
Signification asymptotique						0

Horizon de la formation	Effectif Observé	%	Effectif théorique	%	Effectif théorique ajusté	Résidu
Bac+ 2	524	3	35	49	9665	-9141
Bac+ 3 et plus	19083	97	36	51	9942	9141
Total	19607	100	71	100	19607	
Khi- deux						17049,944
DDL						1
Signification asymptotique						0

D'après les résultats des deux tableaux, il s'avère que la structure de la formation dispensée à l'université est totalement inadéquate eu égard aux besoins des entreprises. Cette inadéquation se manifeste aussi bien au niveau des modules de formation qu'à l'horizon de la formation (formation de courte durée et formation de moyenne et longue durée).

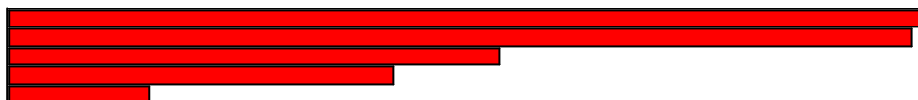
### 2.1.2. Appréciation de l'adéquation formation universitaire- besoins des entreprises en fonction des facteurs de contingence

Trois facteurs de contingence ont été envisagés pour différencier l'accommodation de la formation universitaire avec les besoins des entreprises : activité, taille et statut juridique. Selon l'analyse factorielle des correspondances (voir valeurs propres, facteurs et plan factoriel.), seul le facteur taille s'est avéré significatif. Selon ce facteur, les grandes entreprises jugent que la communication avec l'université est insuffisante et que la formation dispensée à l'université est partiellement incompatible avec leurs besoins. Par contre, les PME estiment que la communication avec l'université est inexistante et que la formation prodiguée par l'université est totalement incompatible avec leurs besoins.

Sachant que les PME constituent plus de 90 % des entreprises de la région, les résultats de l'analyse contingente confirment les résultats de l'analyse globale. Ils signifient que la formation universitaire est totalement inappropriée ou presque, par rapport aux besoins des entreprises de la région.

#### Valeurs propres

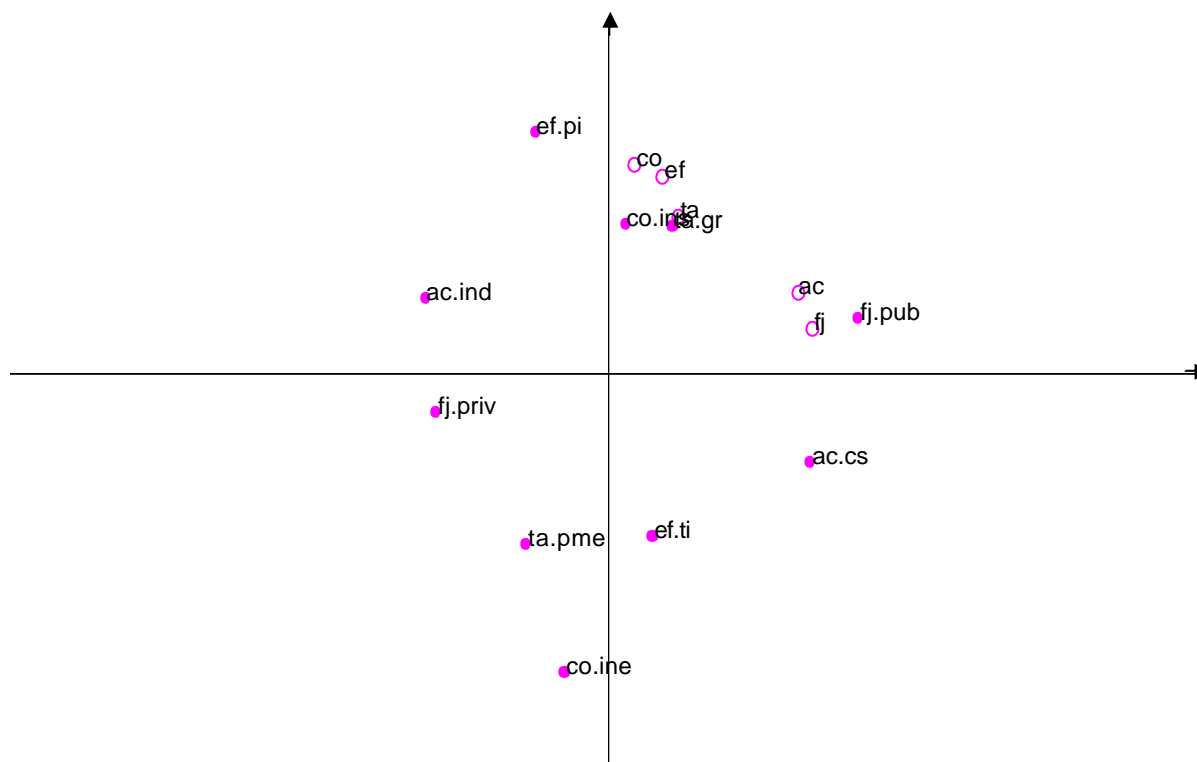
#	Valeur	Pourcent	Cumul
1	0.3416	34.16	34.16
2	0.3095	30.95	65.11
3	0.1684	16.84	81.95
4	0.1324	13.24	95.19
5	0.0481	4.81	100.00



## Facteurs

		Axe : 1		Axe : 2		
		Qlt	Coord	Cor	Coord	Cor
Forme juridique privée	<b>fj.priv</b>	0.84366	-0.73799	0.81694	-0.13346	0.02672
Forme juridique publique	<b>fj.pub</b>	0.84366	1.10698	0.81694	0.20019	0.02672
Activité industrielle	<b>ac.ind</b>	0.79675	-0.78779	0.70926	0.27667	0.08748
Activité de commerce et service	<b>ac.cs</b>	0.79675	0.90033	0.70926	-0.31620	0.08748
Taille grande	<b>ta.gr</b>	0.43491	0.29941	0.10245	0.53935	0.33246
Taille PME	<b>ta.pme</b>	0.43491	-0.34218	0.10245	-0.61640	0.33246
Communication insuffisante	<b>co.ins</b>	0.60195	0.08967	0.01608	0.54123	0.58587
Communication inexistante	<b>co.ine</b>	0.60195	-0.17933	0.01608	-1.08247	0.58587
Formation totalement incompatible	<b>ef.ti</b>	0.57828	0.20505	0.06307	-0.58607	0.51522
Formation partiellement incompatible	<b>ef.pi</b>	0.57828	-0.30757	0.06307	0.87910	0.51522

## Plan factoriel



## 2.2. Relation avec les autres parties prenantes

Les autres parties prenantes sont : le personnel enseignant, le personnel administratif et les étudiants.

### 2.2.1. Relation avec les enseignants

L'enseignant est la partie prenante la plus impliquée dans la formation. Pour transférer adéquatement à l'étudiant le savoir et le savoir faire, il doit travailler dans des conditions favorables. De même, il doit acquérir les compétences nécessaires dans le domaine technique et pédagogique.

Les types des dysfonctionnements les plus mentionnés par les enseignants sont les suivants :

Thèmes	Idées- clés	Nombre
Conditions de travail	- Insuffisance des équipements de travail	23
	- Manque de climatisation	15
	- Le bruit est source de perturbation des cours	13
	- Inadaptation des locaux à l'enseignement	13
	- Insuffisance de sécurité	13
Organisation du travail	- Arbitraire ou non transparence dans la répartition des tâches	15
	- Non respect des procédures existantes	13
	- Le doyen ou le directeur interviennent parfois trop directement sur les activités des enseignants	10
	- Mauvaise répartition de la charge de travail	10
	- Organigramme inconnu	10
Communication- coordination- concertation	- Insuffisance de communication- concertation- coordination au niveau global	25
	- Insuffisance de communication du département avec les autres espaces organisationnels	23
	- Insuffisance et retard de la transmission de l'information	23
	- Très faible relation avec les autres établissements universitaires	23
	- Relation très occasionnelle avec la présidence	13
Gestion du temps	-Manque de planification des activités	13
	- Les priorités sont mal définies et gérées	10
	- Souvent le temps de travail perturbe la vie personnelle	8
	- L'activité de recherche n'est pas jugée prioritaire	5
	- Les échéances des contrôles ne prennent pas en considération l'avancement des cours	5

Formation	- La formation est un peu loin des besoins du marché de travail	22
	- Manque de formation sur les TIC et leur faible intégration dans l'enseignement	18
	- Les besoins de formation sont mal cernés	13
	- Les compétences existantes sont mal utilisées	13
	- Outils pédagogiques inadéquats	13

Stratégie	- Absence d'information sur la stratégie	20
	- Manque de concertation stratégique	10
	- Course pour les postes de responsabilité au détriment de l'intérêt général de l'université	8
	- Les auteurs de la stratégie ne cherchent pas l'originalité et la transparence	8
	- Ineffcience des modes de recrutement et de promotion	5

### 2.2.2. Relation avec le personnel administratif

Le personnel administratif a un rôle important dans la génération de la qualité de la formation. En effet, il a pour vocation la création d'une ambiance favorable où une formation de qualité peut se développer. Pour créer cette ambiance, le personnel administratif doit travailler dans une ambiance où les dysfonctionnements sont réduits au minimum.

Les types de dysfonctionnements les plus mentionnés par le personnel administratif sont les suivants :

Thèmes	Idées- clés	Nombre
Conditions de travail	- Manque de sécurité dans l'environnement du travail (absence de dispositifs et d'informations sur la sécurité)	18
	- Manque de climatisation	15
	- Inadaptation des locaux au travail	13
	- Odeurs désagréables	10
	- Manque de matériel de transport	8
Organisation du travail	- Arbitraire ou non clarté dans la répartition des tâches	22
	- Grande charge de travail	20
	- Mauvaise répartition de la charge de travail	18
	- Le contenu du travail n'est pas toujours source de satisfaction	15
	- Centralisation des décisions au niveau du sommet hiérarchique	13

Communication- coordination concertation	- Insuffisance de communication inter –services	20
	- Insuffisance de communication intra –service	18
	- Absence de relation avec les autres établissements universitaires	15
	- La relation avec les élus se limite à la période de campagne électorale	15
	- Les circuits et les supports d'information sont traditionnels	13

Gestion du temps	- Les délais demandés sont rarement respectés	15
	- Les priorités sont définies au jour le jour	15
	- Le manque de programmation aboutit à une perturbation ou une surcharge de travail	10
	- Souvent le temps de travail perturbe la vie personnelle	8
	- Il y a toujours des imprévus dont la gestion se fait selon une logique autoritaire	5

Formation	- Absence de formation aux TIC et à la gestion environnementale	18
	- Les besoins de formation sont mal cernés	18
	- Divergence entre la spécialité ou la compétence et le travail exercé	18
	- Formation dispensée très occasionnelle	10
	- Insuffisance de compétences	10

Stratégie	- Non pertinence des outils de pilotage stratégique (comptabilité, budget...)	15
	- L'évaluation du personnel porte sur la spécialité et non pas sur la fonction exercée	13
	- Insuffisance de l'effectif du personnel	13
	- Manque d'informations sur la stratégie	10
	- Les informations sont données sous forme d'instructions	8

### 2.2.3. Relation de l'entreprise avec les étudiants

Le contexte fabrique le comportement de l'étudiant et sa capacité à assimiler facilement le contenu de la formation (ROMANO C. et SALZER J., 1990, pp.24-27). C'est pourquoi, le contexte dans lequel l'étudiant travaille doit comporter le minimum de dysfonctionnements possibles.

Les types de dysfonctionnements les plus mentionnés par les étudiants sont les suivants :



Thèmes	Idées- clés	Nombre
Conditions de travail	- Horaires non adaptés aux besoins et provoquent une fatigue pour les étudiants	18
	- Manque de matériel technique	16
	- Bruit pendant les cours	14
	- Insuffisance et étroitesse de salles	14
	- Manque ou non disponibilité de livres à la bibliothèque	10

Organisation du travail	- Mauvaise répartition de la charge de travail	15
	- Mauvaise articulation entre cours, TD et TP	13
	- Grande charge de travail	13
	- La forme des études est traditionnelle	10
	- Ignorance des règles et procédures	5
Communication- coordination concertation	- Supports et circuits d'information traditionnels	23
	- Absence de relation avec la présidence	18
	- Absence de relation avec le décanat ou la	18
	- Absence de relation avec les élus	18
	- Relations très limitées avec les enseignants	15
Gestion du temps	- Délais de préparation des examens insuffisants	18
	- Délais accordés pour la préparation d'un travail confié insuffisants	10
	- Mauvaise planification des contrôles et des travaux confiés	10
	- Pressions de la part du département	5
	- Les priorités de la formation sont floues	5
Formation	- Insuffisance des outils pédagogiques	20
	- La formation est inadéquate par rapport aux besoins actuels et futurs du marché de l'emploi	20
	- Formation insuffisante sur les TIC	17
	- Insuffisance des compétences pluridisciplinaires	13
	- Insuffisance de l'aspect pratique des études	7
Stratégie	- Absence d'informations sur la stratégie	15
	- Les objectifs de la formation sont flous	13
	- Absence de concertation sur la stratégie	10
	- la stratégie appliquée n'est pas adaptée à l'environnement des études	5

### **3. Actions à entreprendre pour améliorer l'adéquation formation universitaire - emploi**

La formation est une résultante dont la vertu dépend de deux actions complémentaires. La première action consiste à améliorer le management de l'université sur le plan organisationnel et instrumental. Quant à la seconde action, elle nécessite la sensibilisation de l'entreprise à l'importance de l'investissement en formation sur sa performance globale.

L'amélioration du management de l'université sur le plan organisationnel et instrumental doit se faire dans le cadre de la qualité intégrale. Cela nécessite le respect des pôles de normes et labels de qualité et des normes interpolaires de responsabilité sociale.

Les principes de respect des normes de la qualité, des labels et de responsabilité sociale peuvent se résumer comme suit :

- Respect des normes ISO : obtention d'une bonne qualité de formation à travers le processus de formation.
- Respect des normes de l'OIT : amélioration des conditions de travail et de sécurité.
- Respect des normes de l'OMC : non création d'obstacles à l'échange (OTC), libéralisation des échanges (AGCS) et relation constructive avec l'environnement.
- Respect des normes de IASB- IFRS : sincérité, justesse des comptes et efficacité des procédures comptables.
- Respect des labels de AACSB et EQUIS : s'ouvrir sur l'environnement et donner la confiance et l'assurance aux partenaires sociaux de l'université.
- Respect des normes de responsabilité sociale : respect synchronisé des normes précitées à travers la satisfaction des parties prenantes, la gestion de l'environnement au sens élargi et le développement durable.

#### ***3.1. Amélioration du management de l'université sur le plan organisationnel***

Les principes d'un bon fonctionnement organisationnel correspondent au perfectionnement du système de gouvernance et la favorisation du processus d'apprentissage organisationnel

##### ***3.1.1. Perfectionnement du système de gouvernance***

La gouvernance est le processus par lequel le pouvoir est exercé et partagé, les décisions sont prises et les intérêts des parties prenantes sont articulés, au sein d'une organisation publique ou privée.

Le courant le plus opérant, dans le domaine de gouvernance de l'université, est le courant américain. Celui-ci se base sur le libéralisme, l'autonomie et la coopération avec les partenaires sociaux de l'université. A suivi ce courant le Japon depuis 1999 et a essayé d'y emprunter certains principes l'Europe, notamment à travers l'accord de Bologne en 2002.

Au Maroc, il y a une intention affichée de suivre, du moins, le courant de restructuration. Néanmoins, cette intention n'est pas accompagnée d'actions concrètes visant surtout à réduire le monopole des instances de direction de l'université. Il convient donc de démocratiser davantage la gouvernance au sein de l'université marocaine. Cette démocratisation se fait à travers les passages suivants :

- D'une logique de moyen à une logique de résultat, en ce qui concerne notamment le système budgétaire universitaire
- D'une vision rationaliste à une vision intégrée et participative du contrôle de gestion
- D'une logique de déconcentration à une logique de véritable décentralisation en prenant en considération les spécificités de la région, de l'entité et de l'espace liés à l'université

##### ***3.1.2. Favorisation du processus d'apprentissage organisationnel***

Les approches d'apprentissage organisationnel, retenus ici, sont au nombre de trois : apprentissage en boucle simple, apprentissage en boucle double et deutéro- apprentissage (SOBCZAK, 2005, pp. : 523-532).

L'apprentissage en boucle simple consiste à rénover les processus existants de manière progressive en les appropriant, par un système essais/erreurs, à l'environnement de l'organisation. L'apprentissage en boucle double n'implique pas uniquement l'amélioration des processus existants, mais également la remise en cause de ces processus. Cette dernière concerne notamment la stratégie et le système de valeurs de l'organisation. Enfin, le deutéro - apprentissage est un processus par lequel, l'organisation apprend à apprendre.

Au niveau de l'université marocaine, on recommande surtout l'apprentissage par boucle simple étant donné que l'apprentissage en boucle double crée une résistance socioculturelle. Le deutéro- apprentissage serait d'un grand apport à l'université dans la mesure où il permet de familiariser les acteurs de celle-ci, quelque soit leur niveau hiérarchique, à reconnaître leurs erreurs et à accepter d'apprendre pour les éviter.

le processus d'apprentissage au niveau de l'université marocaine, sera mis en œuvre par une équipe de gestion transversale qui comprend des enseignants, du personnel administratif et des étudiants (cf. SOBCZAK, 2005, pp.523-532).

L'équipe de gestion transversale aura pour mission l'articulation des dialogues entre les différentes parties prenantes, la définition des priorités et la hiérarchisation des attentes.

### ***3.2. Amélioration du management de l'université sur le plan instrumental***

Il y a deux types d'instruments : instruments de pilotage stratégique et instruments pédagogiques et techniques

#### *3.2.1. Instruments de pilotage stratégique*

Comme on l'a constaté, le travail des parties prenantes internes de l'université est entaché de divers dysfonctionnements de nature à affecter la qualité de la formation universitaire. Pour éponger ces dysfonctionnements il faut augmenter les investissements matériels et immatériels et mettre en place des outils innovants de pilotage stratégique.

L'université doit mettre en place un système d'information qui permet de produire des informations suffisantes, en temps réel, transversales et surtout des informations stimulantes et intégrées de type SIOPHIS (SAVALL et ZARDET, 1995, p.161). L'université doit également développer le dispositif de communication avec l'environnement et particulièrement avec les entreprises. Elle doit améliorer sa relation spécialement avec les P.M.E. qui constituent le principal du tissu économique de la région orientale et qui jugent que la communication entre l'université et l'entreprise est inexistante et que l'enseignement universitaire est totalement incompatible avec leurs besoins en formation.

Les instruments de mise en œuvre stratégiques adoptés par l'université doivent se baser sur une démarche globalisante de type HORIVERT (actions horizontales et verticales simultanées). Ces instruments doivent également assurer un contrôle des performances globales des unités de travail tels que les tableaux de bord de pilotage socio-économiques. Enfin, ces instruments doivent intégrer la gestion du temps et l'évaluation des compétences tels que les instruments suivants : grille d'auto-analyse du temps et grille de compétences (cf. SAVALL H., ZARDET V. et BONNET M., 2000).

#### *3.2.2. Instruments techniques et pédagogiques*

L'université doit repenser la structure et le contenu de sa formation, en vue de les adapter aux besoins des entreprises de la région et aux caractéristiques organisationnelles de celles-ci. Cela doit se faire au niveau des aspects technique et pédagogique.

#### \* Aspect technique

L'aspect technique comporte deux volets : un volet pragmatique et un volet théorique. Le volet pragmatique comporte les propositions des entreprises enquêtées afin d'améliorer la qualité de la formation et celle de leur relation avec l'université.

Les principales solutions proposées par les entreprises sont les suivantes:

- Intervention des praticiens au niveau des cours, des séminaires et de l'élaboration des programmes universitaires
- Orientation de la formation universitaire vers des aspects pratiques et techniques
- Contact des enseignants universitaires avec les entreprises
- Dialogue triangulaire: enseignants- praticiens- étudiants pour définir les besoins en formation

Concernant l'aspect théorique, on propose les actions suivantes :

- Intégrer dans le programme dispensé des modules qui s'imposent suite à des changements environnementaux ou susceptibles d'affronter les changements environnementaux. A ce niveau, on propose des modules se rapportant notamment à la responsabilité sociale, à la gouvernance et à la qualité intégrale (approche socio-économique).
- Intégrer dans l'enseignement les concepts et les modèles dégagés à partir de la recherche expérimentale ou exploratoire<sup>2</sup> et notamment ceux qui cadrent avec les caractéristiques de l'environnement régional. A ce niveau, il faut exploiter les travaux de recherche portant sur des thèmes liés à la région et inciter les enseignants à faire des études sur le fonctionnement des entreprises avec nécessité de feed-back (remettre des rapports aux entreprises ayant fait l'objet d'étude).

#### \* Aspect pédagogique

La pédagogie, en enseignement supérieur, doit s'adapter à une formation professionnalisée, pluridisciplinaire et relevant du secteur sélectif.

Sur le plan pédagogique, il faut améliorer les supports pédagogiques et les formes pédagogiques de l'enseignement supérieur.

Au niveau des supports pédagogiques, il convient d'accroître l'intégration des TIC dans l'enseignement supérieur. Ainsi, on propose d'intensifier l'utilisation d'Internet et des produits audiovisuels et de recourir à la formation à distance.

L'Internet favorise la coopération et " la recherche de consensus au détriment des exercices de pouvoir " (BESSIRE, 2005, p. 698). Il incite à une participation décentralisée et une communication multi- variée et intersubjective.

Les produits audiovisuels sont de nature à donner au contenu de la formation plus de clairvoyance et d'attraction.

La formation à distance assure une complémentarité à la formation présentielle. Elle familiarise l'apprenant à l'autonomie en le plaçant dans une situation où il doit organiser son travail comme il l'entend : lieu, horaire, rythme... (BIREAUD, 1990, p.86). Les supports webographiques de la formation à distance (forums, wikis, blogs...) permettent d'apprécier

---

<sup>2</sup> Il faut faire la distinction entre la recherche expérimentale et la recherche exploratoire. La recherche expérimentale se base sur l'étude longitudinale et la réplication dans l'entreprise. Par contre, la recherche exploratoire repose sur une étude ponctuelle dans l'entreprise.

les réactions et les témoignages des usagers de la formation universitaire : étudiants, entreprises... Ils établissent également une communication interactive avec eux.

Au niveau des formes pédagogiques, il faut tenir compte de trois aspects interférés : mode de détermination du contenu, organisation de l'apprentissage et modalités d'évaluation. Concernant les trois aspects précités on recommande les actions suivantes :

- Solliciter l'intervention des hommes de terrain pour animer des séminaires, des colloques, traiter des études de cas réels au profit des étudiants et contribuer à l'élaboration des programmes de formation. En corollaire, il convient de limiter l'enseignement de type "recettes toutes faites" et l'utilisation abusive des exercices et de la méthode des cas, car ces méthodes d'enseignement et d'évaluation ne permettent pas de développer l'habileté, la créativité et la capacité d'adaptation à des situations complexes (AKTOUF, 1989 p. 306 et ss.).

- Favoriser les travaux finalisés : les étudiants doivent réaliser des enquêtes, des stages et des projets de fin d'études qui répondent aux besoins des entreprises de la région.

- Développer une alternance- articulation estimée la plus performante pour intégrer le théorique au pratique et relier les deux entités interpénétrées : formation et emploi (BIREAUD, 1990, pp.121-124)

### ***3.3. Sensibilisation de l'entreprise à l'importance de l'investissement en formation***

La sensibilisation se fait nécessairement par l'amélioration du dispositif de communication-coordination- concertation de l'université avec l'entreprise. Cette sensibilisation porte sur le perfectionnement de la stratégie de formation et des actions d'accompagnement qui aboutissent à la réussite de cette stratégie.

#### *3.3.1. Perfectionnement de la stratégie de formation*

Les propositions de perfectionnement de la stratégie de formation se basent sur les résultats de deux enquêtes récentes relatives à la formation dans les entreprises de la région orientale du Maroc<sup>3</sup>. La première enquête montre que 40% des PME (qui constituent l'essentiel du tissu économique de la région) n'assument aucune formation à leurs personnels. En cas de formation, celle-ci est assumée d'une manière ponctuelle. De même, 50% des PME préfèrent la formation sur le tas et 10% des PME, uniquement, font appel à une formation externe. La deuxième enquête indique que 47% des entreprises (toutes catégories confondues) ne dispensent pas de formation à leurs personnels. 87% de la formation, dans les entreprises qui y recourent, se fait d'une manière ponctuelle. Enfin, 67% de la formation dispensée n'est pas coiffée par une direction des ressources humaines car inexistante dans les entreprises enquêtées.

Le perfectionnement de la stratégie de formation passe par l'application des principes d'intégrativité, d'instrumentation et de structuration.

L'intégrativité, au niveau de la formation, doit être réalisée sur le plan temporel et spatial. Sur le plan temporel, il y a lieu de synchroniser les besoins de formation à court, à moyen et à long terme. Sur le plan spatial, la formation doit viser tous les acteurs de l'organisation et de son environnement.

---

<sup>3</sup> Ces propositions reposent sur les résultats de deux enquêtes :

- Enquête réalisée par nos soins en 2006, auprès des entreprises de la région orientale du Maroc pour appréhender pour besoins en formation universitaire

- Enquête réalisée en 2004 par ZAMOURI L., dans le cadre de doctorat en sciences économiques (p. 263 et ss.)

Les instruments de formation doivent être multivariés : formation assurée par le personnel de l'organisation, formation assurée par des instances externes, autoformation, formation assistée par ordinateur, mobilité professionnelle...

Enfin, la formation doit être structurée : formalisée et coiffée par une direction de pilotage des ressources humaines. Cela implique corollairement que la formation est considérée non comme un coût mais comme un investissement en création de potentiel stratégique.

### *3.3.2. Actions d'accompagnement pour la réussite de la stratégie de formation*

L'impulsion à la stratégie de formation ne sera pas d'une grande importance si elle est indifférente vis-à-vis du contenu de cette formation et de son usage. Ainsi, des actions d'accompagnement à cette impulsion sont nécessaires. Ces actions peuvent être résumées comme suit :

- Améliorer l'affectation des sortants de l'université aux postes de travail (right man in the right place).
- Amener les entreprises à intégrer dans leurs systèmes de gestion de nouvelles techniques de gestion pour améliorer leurs performances et permettre aux sortants de l'université d'exploiter pleinement leurs potentialités. Cela permet également à ces derniers de s'intégrer, d'une manière efficace, dans le milieu socio-économique de la région.
- Sensibiliser les entreprises au fait que les changements environnementaux d'ordre organisationnel et technologique doivent aboutir à des changements de logiques de formation où la formation universitaire occupera une place importante.

Les actions à entreprendre au niveau de l'université et de l'entreprise doivent se faire dans le cadre d'une communication, concertation et coordination permanentes entre les deux parties.

## **Conclusion**

L'analyse de l'adéquation formation- emploi devient très intéressante lorsqu'elle est effectuée dans le cadre de la responsabilité sociale. En effet, elle transcende le concept d'employabilité qui se base sur des préalables et des conditions parfois difficiles à réaliser<sup>4</sup>.

L'adéquation formation universitaire- emploi, à travers la responsabilité sociale, se réalise par deux actions principales : amélioration du management de l'université sur le plan organisationnel et instrumental et sensibilisation de l'entreprise à l'importance de la formation en son sein, ainsi que de son engagement social vis-à-vis de son environnement.

Sur le plan organisationnel, l'université doit rénover son système de gouvernance dans le sens d'une plus grande démocratisation et décentralisation. Elle doit également favoriser l'apprentissage organisationnel en son sein à travers une équipe de gestion transversale.

Sur le plan instrumental, l'université doit perfectionner ses dispositifs de pilotage stratégique et d'enseignement. A ce niveau, on insiste sur l'intégration dans le programme dispensé des modules se rapportant notamment à la responsabilité sociale, à la gouvernance et à la qualité intégrale (approche socio-économique).

La sensibilisation de l'entreprise se canalise autour du développement du sens de responsabilité sociale chez les entreprises, en leur rappelant que responsabilité sociale et performance économique sont intimement liées (EL KADIRI, 2005, pp.789-803). Il s'agit

---

<sup>4</sup> Concernant les préalables, il s'agit des caractéristiques de posséder des capacités physiques et mentales intégrales. Quant aux conditions, on suppose que les compétences demandées sur le marché sont parfaitement prédictibles et que la personne qui cherche l'employabilité a les ressources suffisantes pour financer sa formation. C'est pourquoi, on pense que le concept d'employabilité peut amener à l'exclusion des couches les plus démunies et à la précarité des emplois.

également de mettre en évidence les coûts que l'entreprise peut supporter en cas d'inadéquation de sa politique de formation et de sa politique sociale en général.

## **Bibliographie**

- Association Internationale des Universités (2005), Internationalisation, <http://www.unesco.org/iau/internationalization/fr/index.html>
- AKTOUF O. (1989), Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin éditeur.
- Ambassade de France à Washington (2005), Enseignement universitaire : comparaison entre USA, Japon et France", [http://www.oggam.org/imprimerart.php3?id\\_article=1879](http://www.oggam.org/imprimerart.php3?id_article=1879)
- BESSIRE D., Responsabilité sociale de l'entreprise et parties prenantes : de l'objectivité à l'intersubjectivité, Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 1, pp. 691- 700.
- BIREAUD A. (1990), Les méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur, Les Editions d'Organisation.
- DELCHET K., BRODHAG C. et GONDRAN N. (2005), Le SD21000 et autres référentiels en matière de RSE dans une perspective internationale : une conception différente du sujet ou des approches similaires ? , Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 3, pp. : 2187-2199.
- EL KADIRI B. D. (2005), Recoupement de la responsabilité sociale et de la performance économique : cas de trois entreprises marocaines, Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 1, pp. 789-803.
- Institut de France (2004), Rapport de l'Académie des Sciences, [http://www.academie-sciences.fr/actualites/textes/recherche\\_06\\_04\\_04.pdf](http://www.academie-sciences.fr/actualites/textes/recherche_06_04_04.pdf)
- ISO, IEC Centre d'information (2006), L'OMC, L'ISO, LA CEI et le commerce mondial, <http://www.standardsinfo.net/isoiec/fr/intrade.html>
- Ministère de l'Education Nationale (2005), Financement de la recherche, <http://www.minrecherche.ma/politique/36.htm>
- ROLAND P. (1998), Le choc des paradigmes en sciences de gestion, GRESUB, Les Amis de l'Ecole de Paris.
- ROMANO C. et SALZER J. (1990), Enseigner, c'est aussi savoir communiquer, Les Editions d'Organisation.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995), Ingénierie stratégique du Roseau, *Economica*.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2005a), La responsabilité sociale de l'université : Menace ? Opportunité ? Exemplarité ? Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 1, pp. :37-63.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2005b), Tétranormalisation : défis et dynamiques, *Economica*.
- SAVALL H., ZARDET V. et BONNET M. (2000), Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, Coédition BIT et ISEOR.
- SEGAL J.P. (2005), La responsabilité sociale des entreprises à l'anglo-saxonne à l'épreuve de la diversité des traditions politiques en Europe, Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 1, pp. : 751-759.

- SMIDA A. (2005a), La théorie des parties prenantes : un essai de synthèse dans une perspective de spécification de parties prenantes de l'entreprise, Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 1, p.713- 723.
- SMIDA A. (2005b), " Typologie des parties prenantes : apports des matrices d'impacts croisés. Illustration par la consommation des médicaments dans les EHPAD", Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 2, pp. 1717-1735.
- SOBCZAK A., Appliquer la responsabilité globale dans une école de management : un processus d'apprentissage partagé, Actes du troisième congrès de l'ADERSE, Volume 1, pp. :523-533.
- ZAMOURI L. (2004), " Eléments du personnel- mix et compétitivité des PME", Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat- Maroc.