

# **Le management de la formation, employabilité et parties prenantes : quelle articulation ?**

**ES-SAADIA AOULA**

Université Mohammed V Souissi  
Centre doctoral : Homme-Société-Education  
Faculté des Sciences de l'Education  
Avenue Mohammed Ben Abdellah Regragui  
Madinat Al Irfane BP 1072 Rabat-10170  
Sou\_aoula@yahoo.fr

## **Résumé**

Les offres de formations professionnalisantes au niveau des établissements marocains de l'enseignement supérieur ont nettement augmenté depuis 2008. Par ailleurs, l'intensification du processus de la mondialisation et les mutations connues dans le monde du travail, ont induit des modifications de la relation de l'emploi. Cette dernière est devenue plus complexe exigeant des diplômés qualifiés, avec une très grande capacité d'adaptation et de flexibilité.

L'employabilité est devenue un objet complexe désignant non seulement une réinsertion après une période de chômage mais aussi l'accès et le maintien de l'emploi. Cette communication s'intéresse aux lauréats issus de la formation professionnalisante (licence ou master) en transition vers le marché du travail et s'interroge sur leur employabilité en posant la question centrale : dans quelle mesure le management stratégique de la formation impliquant les parties prenantes saillantes en interaction avec l'Etablissement de l'enseignement supérieur, peut contribuer à une meilleure employabilité des lauréats ?

**Mots clefs** : Stratégie – management – formation - parties prenantes - employabilité.

Au cours des dernières années, il est attendu de l'enseignement supérieur marocain une plus grande contribution au développement économique et social. Selon le *World Development Report (2007)* : la construction d'une main-d'œuvre avec des compétences supérieures est un élément important pour améliorer le climat des investissements, acquérir un avantage concurrentiel et maintenir la croissance. Dans ce cadre, l'enseignement supérieur se doit d'œuvrer à la formation de ressources humaines compétentes. La charte nationale de l'enseignement le souligne en mettant l'accent sur le rôle de l'université dans le paysage marocain « *L'université, en tant que locomotive de développement, mène des recherches fondamentales et appliquées utiles, dans tous les domaines. Elle pourvoit l'ensemble des secteurs en cadres compétents, à même non seulement de s'y intégrer professionnellement, mais aussi d'y améliorer les niveaux de productivité, de compétitivité et de qualité, afin de pouvoir rivaliser avec ceux des pays développés* ». Par ailleurs, la théorie de Becker (1975) a induit un changement dans la perception du capital humain : ressource durable, composante essentielle à la performance de toute économie fondée sur le savoir dans une société mondialisée.

Par ailleurs, l'intensification du processus de la mondialisation et les mutations connues dans le monde du travail, ont induit des modifications de la relation de l'emploi. Cette dernière est devenue plus complexe exigeant des diplômés qualifiés, avec une très grande capacité d'adaptation et de flexibilité.

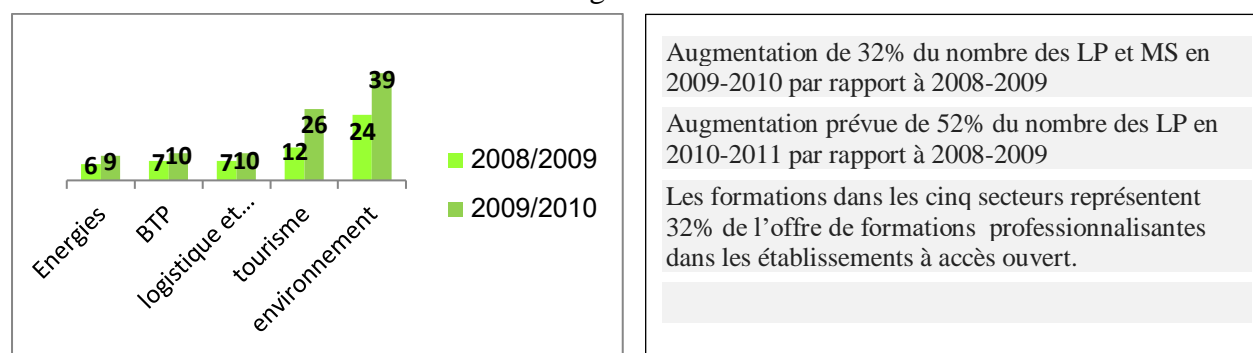
En effet, la recherche de survie et de pérennité des PME-PMI dans un marché de plus compétitif ont fait émerger la problématique de la sécurité de l'emploi (emploi sensible,

rupture de contrat de travail..). cela est dû en partie : 1) aux progrès de la technologie qui sont les principaux responsables de l'accélération du monde du travail. La flexibilité constitue une base importante pour obtenir un avantage concurrentiel ; 2) aux promesses et aux offres qui faites de bonne foi un jour, peuvent être rompues en raison de facteurs tels que le changement sur le marché, un nouveau produit, un changement de gestionnaire, ou une réorganisation, etc.

Dans un système en permanence turbulent, l'employabilité s'impose aussi bien pour les lauréats lors de la recherche d'un premier emploi que pour les employés en activité.

Pour notre communication, nous nous intéressons aux diplômés de l'enseignement supérieur ayant suivi un cursus professionnalisant et qui sont en transition vers le marché de l'emploi. Ces diplômés aujourd'hui sont supposés être employables. Dans ce sens, les résultats<sup>1</sup> de la figure 1 témoignent des efforts déployés pour mettre en place des parcours de formations professionnalisantes au niveau des établissements marocains d'enseignement supérieur à accès ouvert :

Figure 1



Cependant, l'instauration de filières professionnalisantes est insuffisante pour garantir l'employabilité. Cette communication se propose d'émettre une hypothèse où l'amélioration de l'employabilité des étudiants ne repose pas uniquement sur la mise en place de filières professionnalisantes, mais dépend de la manière de manager l'offre de formation avec la participation des parties prenantes en vue d'optimiser l'adéquation entre la formation et l'emploi.

## 1 - L'Employabilité

Le concept « employabilité » renvoie à une pléthore de définitions. L'employabilité peut concerner :

- «les compétences relatives à l'employabilité comme incluant image personnelle, compétences interpersonnelles, et de bonnes habitudes et attitudes» (Lankard;1990).
- «la capacité du diplômé à exposer les attributs nécessaires que les employeurs anticipent pour le fonctionnement futur de leur organisation. » (Harvey Locke et 2002).
- un ensemble de réalisations - compétences, connaissances et attributs personnels - qui octroient aux diplômés plus de chances d'obtenir un emploi et d'avoir du succès dans le choix des professions présentant des avantages pour eux-mêmes, la population active, la communauté et l'économie (Yorke 2004).
- un ensemble de compétences, de connaissances, de qualités personnelles qui rendent une personne plus susceptible de choisir et de sécuriser les professions qui peuvent être satisfaisantes et réussies. (Pool et Sewell, 2007).

<sup>1</sup> Contrat de développement de l'université 2009-2012, Rapport annuel 2010, juin 2011, département de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique

- trois capacités (Hillage et Pollard, 1998) :

- accès au premier emploi
- le maintien de l'emploi
- l'obtention d'un nouvel emploi si nécessaire.

Pour les besoins de notre communication, nous nous intéressons à l'employabilité qui se réfère au potentiel d'un diplômé pour obtenir un emploi, et ne peut être confondue avec l'acquisition effective d'un «travail» qui est soumis à des influences de l'environnement dont l'influence majeure étant l'état de l'économie.

Des définitions ci-dessus, il ressort que l'employabilité renvoie à un ensemble de compétences, de connaissances et d'attributs personnels qui confèrent aux diplômés, en transition vers le marché du travail, plus de chance d'obtenir un emploi. Il est à souligner que ce dernier est soumis aux facteurs de contingence qui risquent d'influer sur la probabilité de son obtention : les caractéristiques de l'individu, les conditions du marché du travail, les spécificités et exigences du métier.

J.Hillage et E.Pollard (1998) fournissent une catégorisation en termes d'actifs pour décliner les composantes de l'employabilité :

les actifs de l'employabilité d'un individu comprennent :

- leurs connaissances (c'est à dire ce qu'ils savent),
- les compétences (ce qu'ils font avec ce qu'ils connaissent)
- et les attitudes (comment ils le font).

Sur cette spécification, les actifs sont hiérarchisés selon trois niveaux de maîtrise :

- actif initial : les compétences de base et les attributs personnels essentiels (ex. la fiabilité et l'intégrité) ;
- - actif intermédiaire : les compétences professionnelles spécifiques, les compétences génériques ou essentielles (ex. la communication et la résolution de problèmes) et les attributs personnels essentiels (ex. la motivation et la prise d'initiative) ;
- actif de haut niveau : les compétences qui aident à contribuer à la performance des organisations (telles que le travail d'équipe, la gestion de soi, la conscience commerciale, etc.).

Les compétences liées à l'employabilité ont fait l'objet de recherches empiriques auprès des employeurs, en voici ci-après quelques-unes :

Tableau 1

(Phillipi et Banta 1994).	Communication, relations interpersonnelles, travail d'équipe, résolution de problèmes et gestion des ressources
The National Association of College and Employers (NACE 2007) (classement par ordre d'importance)	1 Compétences analytiques ; 2 Techniques de communication ; 3 Compétences informatique ; 4 Créativité ; 5 souci du détail ; 6 prise de risque ; 7 Flexibilité / Adaptabilité ; 8 sociabilité ; 9 Honnêteté / Intégrité ; 10 Compétences interpersonnelles ; 11 leadership ; 12 Motivation / Initiative ; 13 compétences organisationnelles et de gestion temps ; 14 Expériences vécues ; 15 Confiance en soi ; 16 Forte éthique de travail ; 17 diplomatie ; 18 Travail d'équipe ; 19 Compétences techniques ; 20 bonnes manières / Politesse
Zinser 2003	compétences en leadership, communication, gestion des conflits

Cet exemple montre que les employeurs sont exigeants sur des compétences relevant d'attributs personnels : les compétences techniques sont de l'ordre de l'acquis et peuvent être perfectionnés en milieu de travail.

L'enseignement universitaire professionnalisant se doit donc de mettre l'accent sur les compétences améliorant l'employabilité lors de l'élaboration de l'offre de formation en plus des compétences techniques. Pour cela, il convient de repenser le management de la formation dans une perspective stratégique aussi bien en interne qu'en externe en y associant des parties prenantes en vue d'en améliorer la rentabilité et par voie de conséquence l'employabilité de ses bénéficiaires.

## **2- Le management stratégique de la formation**

«Le management, c'est penser la gestion en termes de projet, c'est parvenir à asservir des techniques d'organisation à la réalisation d'un objectif. C'est l'art de faire ce qu'il faut pour que le résultat visé soit atteint »<sup>2</sup> .

Dans le monde de la formation et de l'éducation, il est à noter que le projet peut être un :

- Projet de société : vision commune de l'éducation et de la formation au niveau d'une communauté, (exemple : charte de la formation et de l'éducation)
- Projet d'entité : projet de l'université
- Projet d'établissement : projet de l'ENSET à titre d'exemple
- Projet de filière de formation initiale : offre de formation pour une licence ou un master par exemple

Dans notre communication, nous nous intéressons à l'offre formation (en création ou en révision).

L'offre de formation dépend de plusieurs éléments, notamment, du contexte, de l'interaction avec l'environnement dans et pour lequel il a été initié, du degré d'adaptation et de l'esprit de synthèse des dirigeants du projet, de l'intensité des relations psychosociologiques et de l'effort de créativité et d'innovation. En plus, cette offre fait appel à des ressources, à des moyens, à des compétences, qui ne relèvent pas de la même autorité. Tous ces éléments doivent être pris en considération et coordonnés en vue d'atteindre les objectifs prévus.

De ce fait, la spécificité du management de formation nécessite une force de coordination, à la hauteur de ces disparités, qui doit s'articuler autour du questionnement sur la rentabilité de l'offre de formation notamment, la définition de l'objectif, des ressources et du niveau de performance à atteindre.

La performance interpelle un mode de management spécifique qui revêt une triple dimension : a – une performance technico-économique : consiste à déterminer la compétence distinctive<sup>3</sup> de l'offre de formation. Cela suppose la définition de la valeur ajoutée par rapport aux autres formations existantes. En effet, l'offre doit répondre à deux types d'attentes :

- Les attentes de l'individu (apprenant) désirant acquérir une qualification lui facilitant une intégration sociale et économique au sein de la communauté ;

---

<sup>3</sup> «ce sont les compétences ou les savoir-faire qui permettent d'avoir un succès durable. Elles peuvent consister en quelque chose de particulier ou en un ensemble de choses par rapport à la concurrence. Mais si elles sont aussi attribuées à un concurrent, alors il ne s'agit pas d'une compétence distinctive », Malcom Mc Donald, Pierre Chaix, « les plans marketing », p.54

- Des attentes du monde professionnel leur permettant de disposer de profils ayant les compétences requises à leurs exigences.

Par ailleurs, la formation revêt des spécificités particulières notamment en matière de :

- Infrastructures adéquates répondant aux normes ergonomiques ;
- Matériels didactiques ;
- Programmes pédagogiques dispensés selon un arbitrage préalable entre les différentes parties prenantes ;
- Activités parallèles (sportives, culturelles...) ;
- Assistance et d'accompagnement au niveau des stages, des projets d'entrepreneuriat, etc.
- Image et de notoriété qui sont derrière le choix des apprenants pour telle offre de formation.

Dans ce sens, le manager, face à la multiplicité des environnements et des partenaires, doit faire preuve d'une réflexion stratégique en prenant en considération les contraintes et les possibilités offertes lors du montage ou de la révision de la formation.

Aujourd'hui, dans le vocabulaire managérial, le mot stratégie désigne « le maintien, en quelque sorte permanent, d'une « vision de l'avenir » constamment réalimentée par les données sur l'environnement, aussi bien interne qu'externe »<sup>4</sup>

La stratégie ne peut se limiter aux choix d'orientation, aux objectifs et moyens alloués, mais elle se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement, associées aux capacités et ressources de l'organisation. La stratégie se trouve à l'intersection des réponses aux questions :

- Dans quel contexte s'insère la formation, pour quelle finalité (les enjeux) et quels en sont ses objectifs globaux ? Cela permet de dessiner le périmètre de la formation et de la cadrer pour une meilleure visibilité ;
- Quelles en sont les valeurs qui forment la toile de fond éthique permettant de donner du sens à la formation ?
- Quelles sont les contraintes et les opportunités ? une étape importante afin de mieux gérer les risques et identifier les facteurs clés de succès
- Quelles sont les compétences (en essayant de distinguer le niveau de maîtrise recherché) et les ressources nécessaires à ladite formation ? une réflexion permettant de mieux hiérarchiser les compétences en vue d'un meilleur dosage en matière de contenu, programmes, planification...

Ceci nous permet d'introduire la définition de Green (1988) « *former une stratégie c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet, la direction de l'entreprise qui permettent aux acteurs de rendre leur monde organisationnelle intelligible et d'expliquer aux autres que ce qu'ils font a un sens* »<sup>5</sup>

La stratégie est, donc, perçue dans une perspective volontariste qui accorde au dirigeant une certaine liberté d'action et de choix. Mais celle-ci ne peut s'accomplir qu'à travers une perspective planifiée qui s'inscrit dans la recherche de la flexibilité, de l'interdisciplinarité, de la vision partagée, de la cohérence au niveau des relations internes et externes, de la prévoyance, du renforcement des capacités et de l'anticipation.

<sup>4</sup> Omar Aktouf, « le management entre tradition et renouvellement », p. 108

<sup>5</sup> Jean-Luc Charron, Sabine Sépari « organisation et gestion de l'entreprise », p. 328

La gestion stratégique se doit d'être un processus flexible où il est question constamment de confronter les objectifs avec les résultats et d'y apporter les ajustements nécessaires.

b- une performance éthico-culturelle qui consiste à donner du sens à l'offre de formation. Le manager ne se contente pas seulement de veiller à la réalisation des objectifs du projet de l'offre de formation. Il s'agit d'un leader, un visionnaire capable de rassembler, autour du projet, des ressources humaines hétérogènes, en les faisant partager des valeurs et des règles d'éthique communes. Cela suppose de passer d'un rapport de domination à un rapport de contribution, axé sur un style de leadership qui favorise l'action de l'ensemble de l'organisation, qui la fait évoluer en lui permettant, ainsi, de se professionnaliser.

c- une performance socio-organisationnelle : le manager est appelé à mettre l'ensemble des acteurs sur le projet en optimisant leur participation. Ceci implique de communiquer en amont et en aval afin de mobiliser toutes les parties prenantes autour de l'offre de formation.

### **3-La théorie des Parties Prenantes (Stakeholders)**

Le mot « stakeholders » est apparu dans la littérature managériale pour la première fois en 1963 au sein du Stanford Research institut (SRI actuellement). Le mot avait pour finalité d'intégrer au processus de planification des acteurs autre que les actionnaires. Cette liste de parties prenantes énumérait au départ les actionnaires, employés, clients, fournisseurs, bailleurs de fonds et la société. le concept est défini comme « ces groupes sans l'aide desquels l'organisation cesserait d'exister ». Cette démarche interpelle les managers à formuler des objectifs en tenant compte des attentes des acteurs nécessaires à la survie de l'entreprise. Ce concept prend ensuite diverses directions et sera utilisé dans les champs de la stratégie, de la théorie des systèmes, de la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises et dans les théories des organisations

Le terme de « Stakeholder » traduit de l'anglais le plus souvent par l'expression « partie prenante » (PP), ou « partie intéressée » est issu d'un jeu de mots délibéré pour opposer, au niveau de l'entreprise, les détenteurs de valeurs (stockholders) aux détenteurs d'intérêts.

Le mot *stakeholder* est composé de *stake*, c'est-à-dire les intérêts ou enjeux qu'un individu ou qu'un groupe possède vis-à-vis de l'entreprise. Le mot avait pour finalité d'intégrer au processus de planification des acteurs autre que les actionnaires.

Le concept de « stakeholders » s'est développé à la fois dans la sphère académique mais aussi pratique. Il s'emploie dans l'ensemble de la société se traduisant à travers des démarches participatives dans la prise de décision au niveau des organisations (entreprises, collectivités, associations...). Dans l'entreprise, la prise en considération des PP témoigne d'un management approprié pour opérationnaliser la responsabilité sociale de l'entreprise.

#### **3.1-Définitions du concept « Stakeholders »**

Si l'idée que les entreprises ont des parties prenantes (personnes physiques ou morales, groupes, communauté, institutions, associations...) est communément admise, la nature de l'enjeu ne fait pas consensus. C'est le point de vue pris quant à l'existence et la nature de l'enjeu que présente une zone de l'argument, parce que c'est sur la base de «Enjeu » que «ce qui compte" est ultimement décidé. (Mitchell et al. 1997). Le tableau 2 présente des définitions par auteurs :

Tableau 2

Auteurs	Définition proposée
<i>Stanford Research Institute</i> (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman, 1964	« qui sont dépendants de la firme pour mener à bien leurs buts personnels et de qui la firme est dépendante pour son existence »
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Ahlsted et Jahnukainen, (1971)	« ceux qui conduits par leur propre intérêt et but, participent à l'entreprise, et ceux qui en dépendent et dont la firme dépend » (cité par Näsi, 1995)
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise ».
Freeman et Reed (1983, p.91)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p.89)</li> <li>- sens étroit : «desquels l'entreprise est dépendante pour assurer sa survie »</li> <li>- sens large : « qui peut affecter l'accomplissement des objectifs de l'entreprise et qui peut être affectée par l'accomplissement des objectifs de l'organisation »</li> </ul>
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Freeman et Gilbert (1987, p.397)	« peut affecter ou est affecté par une entreprise »
Cornell et Shapiro (1987, p. 5)	« demandeurs » qui ont des « relations contractuelles »
Evan et Freeman (1988, p.75-76)	« ont un intérêt ou une exigence à l'égard de l'entreprise »
Bowie (1988, p. 112)	« sans lesquels l'organisation cesserait d'exister »
Alkhafagi (1989, p.36)	« les groupes dont l'entreprise est responsable »
Thompson et al. (1991, p. 209)	« en relation avec l'organisation »
Freeman (1994, p. 415)	« participants au processus humain de création de valeurs communes »

Wicks et al. (1994, p.483)	« interagit avec, donne sens et définit l'entreprise »
Langtry (1994, p. 433)	« l'entreprise est significativement responsable de leur bien-être, ou ils détiennent une demande morale ou légale »
Näsi (1995, p.19)	« Ceux qui interagissent avec la firme et ceux qui rendent ses opérations possibles »
Brenner (1995, p.76, n,1)	« sont touchés ou pourraient être touchés par la firme/organisation »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »

Source : Mitchel, Agle et Wood, 1997 (traduction personnelle) ; JP Gond, S. Mercier,

Les définitions présentées se distinguent selon qu'elles soient restrictives ou larges en fonction de l'élément d'enjeu (stake). Les premières essayent de définir les parties prenantes selon leur intérêt direct à l'entreprise en s'appuyant sur des bases d'intérêts économiques :

- Nécessité pour la survie de l'entreprise
- Notion de risque de dépendance dans la relation avec l'entreprise
- Participants à des relations d'échange ou contractants
- Des acteurs avec des attentes et des exigences

La vision large des parties prenantes, en revanche, se fonde sur la réalité empirique que les entreprises peuvent en effet être extrêmement affecté par, ou ils peuvent affecter extrêmement, presque tout le monde. Mais il est d'une complexité déconcertante à être appliquée par les gestionnaires.

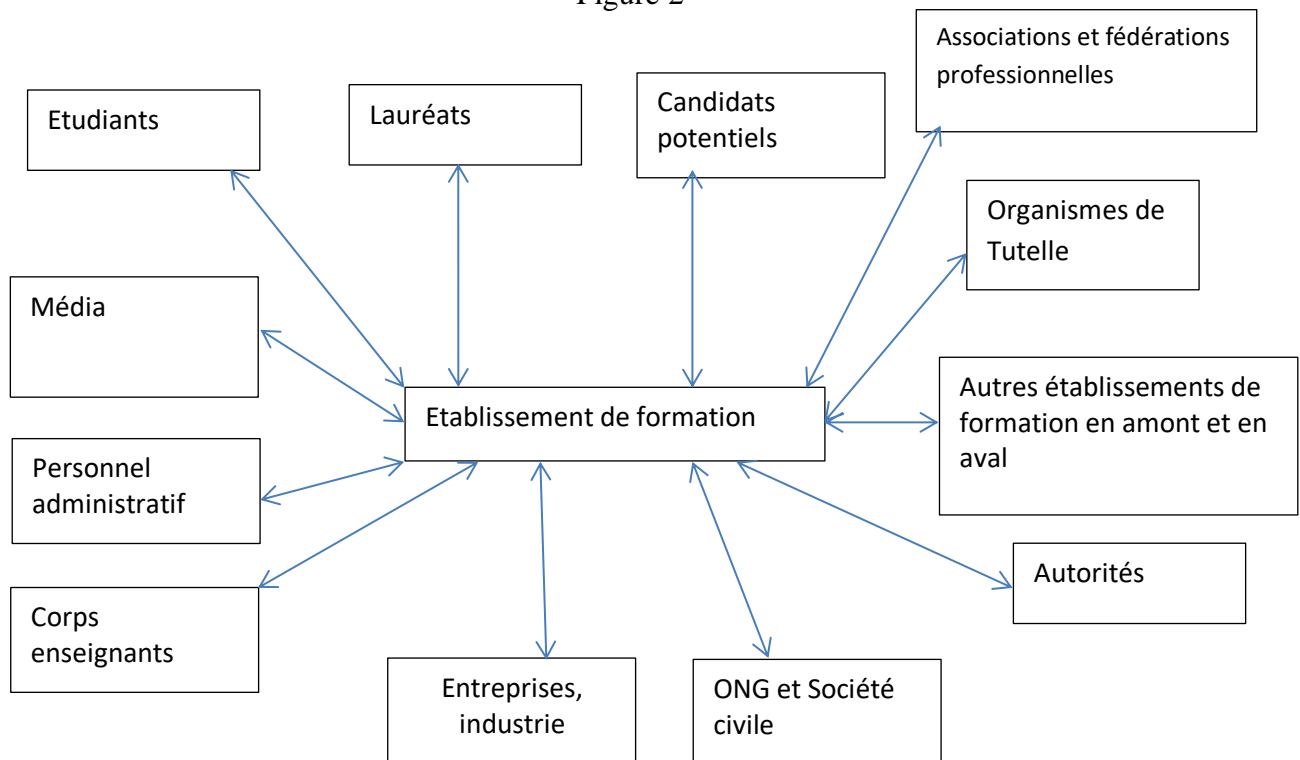
### **3.2-Parties prenantes et Etablissement de formation de l'Enseignement Supérieur**

L'établissement de formation est une organisation qui interagit avec son environnement duquel elle dépend pour assurer sa survie. Les différents acteurs composant cet environnement ont des attentes et des exigences à l'égard de l'organisation, selon les relations contractuelles tissées (contrat formel ou moral).

la figure 2 présente la constellation des parties prenantes de l'Etablissement de l'Enseignement Supérieur :



Figure 2



Nous allons nous limiter aux parties prenantes saillantes nécessaires dans le processus d'élaboration de l'offre de formation : les entreprises y compris les associations professionnelles et les fédérations, le corps enseignants, les étudiants et les lauréats.

- La responsabilité des entreprises : dans le cadre de leur responsabilité sociale, les entreprises se doivent d'œuvrer pour l'amélioration et le bien-être de la société via l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités économiques. Dans le domaine de la relation avec les établissements de formation, les entreprises sont appelées à contribuer à la mise en place des contenus de formation technique d'une part et à faire part des compétences de l'employabilité à intégrer dans le cursus de formation. La collaboration de personnes ressources dans ce sens permettrait d'améliorer le rendement et la qualité en prenant part à la formation via des stages, des conférences, etc. La relation tissée se veut partenariale « gagnant/gagnant » où l'entreprise disposerait d'un bassin de recrutement au moindre coût, avec des profils métiers proches de son activité et de ses exigences ; pour l'Etablissement de formation, les informations recueillies lui permettraient d'offrir une formation en adéquation avec la réalité professionnelle et de mettre en place des indicateurs nécessaires à une amélioration continue (système de régulation).
- En matière de régulation et de réajustement, les étudiants constituent une source précieuse d'informations. En effet, les étudiants en cours de formation permettraient un retour d'information à chaud sur les éléments constitutifs de la formation (contenu, programmation, outils pédagogiques, le système d'évaluation...).
- L'apport des lauréats se situe au niveau d'une évaluation à froid. Ce retour d'informations permettrait de réajuster le portefeuille compétences visées par la formation.

Dans ce cadre, la collaboration des entreprises, des étudiants et des lauréats offrirait une opportunité de repenser l'offre de formation en essayant de l'asseoir sur des logiques de hiérarchisation :

- la hiérarchisation par les activités primordiales : Hiérarchisation simple en identifiant les activités du poste, emploi, métier considérés qui sont primordiales pour l'unité de travail, c'est-à-dire qui contribuent aux finalités du service d'une manière importante ;
- la hiérarchisation par le niveau d'efficacité dans l'emploi : Compétences plus utiles pour obtenir des résultats dans une situation de travail donnée.

Le croisement des compétences selon les critères fréquence de mise en œuvre de la compétence/ degré de blocage permet de ressortir 4 blocs d'aires :

- les compétences stratégiques : importantes pour l'efficacité ou la performance dans un poste, emploi ou métier et elles sont souvent mises en œuvre et bloquantes en cas de non maîtrise ;
- les compétences secondaires : moins essentielles que les premières mais restent importantes pour l'obtention de résultats. Elles se divisent en :
  - compétences secondaires exceptionnelles : qui ne sont pas souvent mises en œuvre mais bloquantes en cas de non maîtrise ;
  - compétences routinières : qui ne sont pas bloquantes mais souvent mises en œuvre ;
  - les compétences accessoires : elles ne sont pas bloquantes et rarement mises en œuvre.

Les compétences stratégiques et secondaires constituent le pôle de compétence le plus significatif pour déterminer le niveau de professionnalisme. Cette hiérarchisation permet, en plus de déterminer les priorités dans les actions de formation et de recrutement.

La hiérarchisation par la durée d'acquisition des compétences permet de définir les trajectoires de mobilité et d'élaborer des cartes des emplois et des compétences basées sur la durée d'acquisition de chaque compétence nécessaire pour une situation de travail donnée. La durée est exprimée en jours de formation.

Il est à noter que plus une compétence est longue à acquérir, plus elle est complexe et plus elle présente une certaine valeur. Un système de pondération peut être annexé pour hiérarchiser les compétences en fonction du niveau de complexité.

Toutes ces méthodes peuvent être utilisées simultanément dans un référentiel afin de repérer les compétences les plus essentielles et fondamentales, nécessaires à un emploi ou un métier donné, objet de l'offre de formation.

Une carte de formation basée sur une étude auprès de ces trois parties prenantes (Entreprise, étudiants et lauréats) ne saurait suffire en l'absence d'un corps enseignant animé par une fibre éthique et de responsabilité afin de donner du sens à l'activité de formation. Pour cela un management des ressources humaines se doit d'introduire des dynamiques là où règne l'inertie, et des dispositifs d'évaluation du rendement et de la performance là où dominent des logiques basées sur le système d'ancienneté.

En conclusion, le management stratégique de l'offre de formation se doit d'intégrer une démarche stratégique pour analyser les besoins réels nécessaires à la construction d'une employabilité des lauréats basée sur un socle technique mais aussi sur le développement d'attributs personnels. Ce résultat ne peut être atteint sans la participation de parties prenantes dont l'interdépendance est à enrichir par un échange constructif basé sur une approche partenariale.

## **Bibliographie**

- Aktouf Omar, (2001). « Le management entre tradition et renouvellement », (3<sup>ème</sup> éd.), Gaëtan Morin
- Freeman R.E., 1984, “Strategic Management: a Stakeholder Approach”, Pitman, Boston
- Gond J.-P., Mercier S., 2004, « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature », Actes du 15<sup>ème</sup> congrès annuel de l’AGRH, UQAM, Montréal, pp.379-399
- G. Bergeron Pierre, (1999). « La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications », (2<sup>ème</sup> éd), Gaëtan Morin
- R. Edward Freeman, John McVea, (2001),”A Stakeholder Approach to Strategic Management”, Working Paper No. 01-02, Online available : [http://www.gwk.udk-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/Liebl/PDF/7\\_STAKEHOLDER\\_Freeman - A Stakeholder Approach to Strategic Management.pdf](http://www.gwk.udk-berlin.de/fileadmin/user_upload/Liebl/PDF/7_STAKEHOLDER_Freeman_-_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.pdf)
- Becker G.S (1975) « Human Capital », columbia University Press, NBER, New York ; 2<sup>ème</sup> Edition
- Sarang S. Bhola, Sunil S. Dhanawade, “Higher Education and Employability-A Review” in Pravara management Review, Vol 11 No.1 Jan-June 2012
- Hillage J, Pollard E (1998), “Employability : developing a framework for policy analysis”, Research Report RR85, department for Education and Employment.
- Lankart, B.A. (1990) “Employability-the fifth basic skill”, ERIC Digest No 104, Columbus : Center on Education and Training for Employment. The Ohio State University (ED 325 659)
- Harvey,L.,Locke, W. and Morey, A., 2002, “Enhancing Employability, Recognizing Diversity”. London, Universities UK.
- Yorke, Mants (2004), “Employability in Higher Education, what is what is not, enhancing student Employability” Co-ordination Scheme. The Higher Education Academy, Learning and Employability, Series1, York ; LTSN
- Zinser R. (2003) “Developping career and Employability skills” , A US Case study, Education and Training (International Journal), 45 7)
- Guittet André, « Développer les compétences par une ingénierie de la formation » ESF, Edition 1994.