



**ATELIER THEMATIQUE : N°3 - TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET EVOLUTION DES METIERS**

**TITRE DE LA COMMUNICATION :**

*Pour un partenariat université-entreprise gagnant-gagnant*

**AUTEURE :**

Fatma Choura

Institut Supérieur d'Informatique de Tunis, Université Tunis El Manar, Tunisie  
Laboratoire de recherche LIGUE, LR99ES24, Université La Manouba, Tunisie  
[fatma.choura@isi.utm.tn](mailto:fatma.choura@isi.utm.tn)

**RÉSUMÉ :** Le débat sur le partenariat université-entreprise suscite encore des réflexions au regard des enjeux et des implications pour les deux parties prenantes, ainsi qu'à un niveau macroéconomique. Un gap est soulevé entre la formation académique à l'université et les exigences professionnelles en entreprise. L'objectif de cette contribution est de proposer des mesures pratiques pour réduire ce gap et favoriser un plus grand rapprochement entre le monde académique et celui socio-professionnel. Une réflexion académique sur le sujet et des échanges réalisés avec des chefs d'entreprise ont permis de cerner ce gap, en comprendre les raisons et identifier les actions à mettre en place pour concrétiser des partenariats qui soient mutuellement bénéfiques aux deux parties, entreprise et université, améliorant ainsi l'employabilité des étudiants et l'innovation en entreprise. En effet, la valorisation d'un tel partenariat devrait être au cœur des préoccupations des acteurs et décideurs aussi bien dans l'environnement académique que professionnel.

**MOTS CLÉS :** Partenariat université -entreprise ; employabilité, innovation, formation

## **Pour un partenariat université-entreprise gagnant-gagnant**

Loin d'être récent, le débat sur le partenariat université-entreprise suscite encore des réflexions à différents niveaux au regard des enjeux et des implications qu'il peut avoir pour les parties prenantes, ainsi qu'à un niveau macroéconomique. La valorisation d'un tel partenariat devrait donc être au cœur des préoccupations des acteurs et décideurs aussi bien dans l'environnement académique que professionnel. Si le rapprochement entre l'enseignement supérieur et le monde socio-économique s'est relativement développé, l'avis des managers et professionnels sur le sujet reste mitigé selon un dernier rapport de la cour des comptes sur les universités et territoires publié en 2023 en France<sup>1</sup>. Les chiffres communiqués dans ce rapport indiquent que plus de 60% des managers n'entretiennent aucune relation avec des universités territorialement proches et ne sont pas informés de leur offre de formation. En outre, plus de 50% des professionnels reprochent aux parcours universitaires de mal préparer les étudiants à intégrer le marché du travail. Ceci souligne un gap entre la formation académique et ce qui est requis/ pratiqué en entreprise. L'objectif de cette contribution est de proposer des mesures pratiques pour réduire ce gap et favoriser un plus grand rapprochement entre le monde académique et celui socio-professionnel.

Pour cela, un diagnostic de la situation s'avère nécessaire pour favoriser une meilleure compréhension de la nature des relations entretenues entre le monde universitaire et celui socio-professionnel. Cette analyse permettrait d'identifier les principales raisons à l'origine de ce gap, et donc d'engager une réflexion sur les actions à mettre en place pour y remédier. Les résultats de cette analyse émanent d'abord d'une réflexion académique menée dans le cadre de mes activités et responsabilités à l'université. Par ailleurs, des échanges ont été réalisés avec des chefs d'entreprise pour cerner ce gap selon une perspective managériale, en comprendre les raisons et identifier les actions à mettre en place pour concrétiser des partenariats qui soient mutuellement bénéfiques aux deux parties, entreprise et université, améliorant ainsi l'employabilité des étudiants et l'innovation en entreprise.

### **Diagnostic de la situation**

L'enseignement à l'université, notamment dans les années de licence en LMD ou en cycle préparatoire des formations d'ingénieurs, est principalement centré sur un socle de connaissances où la dimension théorique domine celle pratique. En effet, les programmes de formation sont surtout axés sur un transfert du savoir plutôt que du savoir-faire. En outre, dans une même discipline, les programmes de formation ont un taux de similarité important dans un objectif d'harmonisation des formations diplômantes. Par ailleurs, les programmes de formation souffrent aussi d'une certaine marginalisation des disciplines transversales et des soft skills dans les parcours techniques et technologiques, telles que les formations de techniciens supérieurs et d'ingénieurs. Bien que les diplômés de ces formations puissent être techniquement très performants, il n'en demeure pas moins qu'une grande majorité souffre de lacunes et de faiblesses significatives dans tout ce qui relève des compétences en communication

---

<sup>1</sup> <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/63210>

et comportementales. En outre, les enseignants universitaires sont généralement contraints de se conformer à des plans de formation souvent, voire exclusivement, théoriques, conçus par des académiciens et chercheurs scientifiques dans la sphère universitaire, qui ne sont souvent pas en contact avec le monde socio-professionnel. Cette distance avec l'environnement professionnel se manifeste aussi dans la pédagogie adoptée à l'université, basée souvent sur un transfert de connaissance plus qu'une pédagogie active impliquant l'étudiant dans la création de la connaissance. Elle résulterait aussi du profil de l'enseignant universitaire, lui-même le produit d'un parcours axé plus sur la recherche scientifique que sur l'apprentissage professionnel, en raison des conditions d'évolution de carrière dans l'enseignement supérieur centrées sur la recherche et les publications scientifiques.

Ceci renvoie à un autre constat en ce qui concerne la relation entre les chercheurs universitaires et l'entreprise. La recherche scientifique, censée apporter des solutions technologiques et des contributions managériales à l'entreprise, se trouve dans plusieurs contextes et dans certains domaines de recherche restreinte à produire des publications, qui ne sont pas forcément exploitées en entreprise. La portée de la production scientifique en termes de mémoires de mastères de recherche, de thèses de doctorat et d'articles scientifiques, bien qu'abondante, se trouve souvent limitée à la sphère académique et très peu consultée et exploitée en entreprise, en dépit des résultats potentiellement intéressants qu'elle peut fournir aux managers.

Ces constats au sujet du gap entre l'université et le monde socioprofessionnel peuvent être expliqués par une exclusion, ou très faible implication des acteurs du monde socio-économique dans la définition des programmes de formation et dans le choix des problématiques de recherche. Ce problème est soulevé dans la majorité des formations universitaires à l'exception des formations professionnelles et des mastères professionnels, où l'intervention de professionnels est relativement acceptable à différents niveaux du cursus académique.

Tous ces constats, qui ont permis de faire un diagnostic de la situation, ont été soulevés aussi bien par des enseignants universitaires, que par des professionnels en entreprise, tous conscients de l'impact de ce gap sur l'employabilité des diplômés et le développement de l'innovation en entreprise. Face à cette situation, plusieurs solutions sont proposées par les différentes parties dans un objectif de concrétiser un nécessaire partenariat, qui profite à tous.

### **Quelles solutions concrètes pour un partenariat réussi université – entreprise ?**

Dans un contexte où d'un côté, les nouveaux diplômés de l'université se plaignent des difficultés de l'accès à l'emploi, souvent conditionné par une expérience professionnelle préalable exigée, une condition qui ne peut être satisfaite par un jeune diplômé ; l'entreprise, d'un autre côté, soulève un profil insatisfaisant des candidats à l'origine de ce problème d'employabilité. Dans ce sens, des entretiens réalisés avec des managers dans des secteurs d'activité différents ont mis l'accent sur un même problème relatif à l'inadéquation de la formation universitaire aux besoins de l'entreprise. Ceci confirme la nécessité de mener une réflexion stratégique sur le sujet et d'engager des actions concrètes pour

pallier le gap entre le monde académique et celui socio-économique, et dont nous présentons quelques exemples dans les développements suivants.

**Identification des besoins du marché** : Il est fondamental pour l'université d'identifier et de comprendre les besoins en recrutement pour pouvoir adapter son offre de formation aux exigences de l'entreprise et lui offrir un produit, des diplômés en l'occurrence, qui répondent aux besoins du marché du travail. Pour cela, il est nécessaire de réaliser des enquêtes d'opinion auprès des entreprises pour identifier les besoins en formation du secteur privé et se baser sur ces résultats dans le développement des programmes de formation. Les résultats de ces enquêtes doivent être régulièrement actualisés pour anticiper et accompagner l'évolution des besoins du marché en compétences et profils à recruter. Cette actualisation peut se faire à l'occasion des réformes des programmes académiques, de la réhabilitation des licences ou des processus d'accréditation et de certification des établissements universitaires.

La mise à jour des programmes de formation, jusque-là réservée généralement aux académiciens, doit évoluer vers une approche collaborative basée sur la co-création avec le monde socio-professionnel.

**Co-création pédagogique** : Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes d'interaction entre les universitaires et concepteurs pédagogiques et les professionnels en impliquant activement ces derniers dans les commissions pédagogiques à l'université pour la définition et la réforme des programmes de formation. L'université doit permettre de proposer des solutions aux besoins des entreprises en formant des profils "*commercialisables*" sur le marché national et "*exportables*" sur le marché international.

La collaboration entre l'université et l'entreprise ne doit pas se limiter à des actions ponctuelles mais doit s'inscrire dans une perspective de consolidation et de pérennisation de ce partenariat. Ceci peut être notamment réalisé grâce au développement du réseau des alumni des universités.

**Partenariat avec les alumni** : Développer le réseau des alumni des universités, en maintenant un lien fort avec eux et continuer à les impliquer dans les événements et activités de l'université, peut significativement contribuer à renforcer leur sentiment d'appartenance à leur université d'attache et à développer une dynamique collaborative. Les alumni sont les ambassadeurs de l'université au sein des entreprises et dans l'environnement professionnel en général ; l'importance de leur contribution dans l'innovation pédagogique est donc incontestable.

**Innovation dans la recherche scientifique** : La recherche scientifique étant souvent axée sur des problématiques pointues et réalisée dans des laboratoires de recherche a tendance à renfermer le chercheur dans son environnement, résultant ainsi dans une certaine déconnexion par rapport à la réalité des marchés. Or, la recherche scientifique doit pouvoir apporter aussi bien des contributions à la théorie en mobilisant des méthodologies rigoureuses, que des contributions sociétales et managériales, en répondant à des problématiques du marché, de l'entreprise et de la société. Ceci implique une nécessaire ouverture des chercheurs et des laboratoires de recherche sur l'environnement socio-

économique en créant des espaces et des forums de discussion entre les chercheurs scientifiques (doctorants, enseignants chercheurs) et les professionnels en entreprise pour identifier ensemble les besoins du marché en matière d'innovation et de recherche scientifique. Ceci permettra d'orienter les thèmes et travaux de recherche vers des problématiques réelles du marché. Les forums de partage offrent aussi l'opportunité de communiquer au marché les résultats de la recherche scientifique et de les "vendre", les transformant en produit commercialisable présentant une solution concrète pour le marché, découlant sur des opportunités de recrutement, de *joint-venture* université-entreprise et de financement de la recherche scientifique. Les laboratoires de recherche, vivier de l'innovation scientifique devraient s'ouvrir à l'entreprise en les invitant régulièrement à des échanges avec les chercheurs. Dans le même cadre, la recherche intervention se développe de plus en plus offrant aussi bien aux chercheurs universitaires qu'aux entreprises une magnifique opportunité d'étudier des problématiques concrètes et de faire bénéficier les deux parties des expertises respectives de chacune dans le cadre d'un échange mutuellement satisfaisant et bénéfique. La recherche intervention offre ainsi la possibilité d'une meilleure immersion de l'universitaire dans l'environnement de l'entreprise.

***Immersion des universitaires dans le monde socio-professionnel*** : Une présence des enseignants universitaires dans l'entreprise est nécessaire pour favoriser un contact direct avec les professionnels, pour connaître les problématiques du quotidien et comprendre l'entreprise selon une approche pragmatique. Ces apprentissages sont nécessaires à transmettre aux étudiants en enrichissant et en illustrant des enseignements souvent théoriques par des exemples réels et des études de cas concrètes sur les problèmes réels du marché, dans le cadre d'une approche toujours actualisée et en adéquation avec le contexte spatio-temporel. Si plusieurs universitaires assurent des missions de conseil auprès des entreprises parallèlement à leurs activités académiques, il serait intéressant de définir des conventions de partenariat entre les universités et l'entreprise pour généraliser ces initiatives de contact du corps enseignant avec l'entreprise.

Par ailleurs, la préparation de l'insertion professionnelle des étudiants en entreprise peut se faire grâce au renforcement des formations par des stages obligatoires pendant le cursus universitaire et le développement de nouvelles alternatives de formation valorisant l'apprentissage en entreprise, dont les formations en alternance.

***Renforcement et généralisation les formations en alternance*** : Les cursus basés sur l'alternance de la formation académique et du travail en entreprise est une excellente opportunité pour favoriser une insertion professionnelle précoce et progressive de l'étudiant dans l'environnement socio-professionnel. Ce type de formation permet à l'étudiant de développer à la fois son savoir, son savoir-faire et son savoir-être. Il s'agit d'un excellent exercice pour concilier études et travail, obligations académiques et professionnelles tout en développant une vision pragmatique des connaissances acquises à l'université, grâce à une application et une expérimentation des enseignements en milieu professionnel. En plus de contribuer à préparer des diplômés opérationnels, la formation en alternance favorise une implication plus forte dans la vie et les activités en entreprise, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et la

motivation de l'étudiant apprenti, dont l'efficacité et le rendement seront positivement impactés, ce qui bénéficie par conséquent aux entreprises qui accueillent ces profils d'étudiants salariés.

Pour conclure, le partenariat université – entreprise dans le cadre d'un échange mutuellement satisfaisant, nous renvoie aux principes fondamentaux de l'approche marketing où l'université a pour rôle et responsabilité d'offrir sur le marché du travail un produit qui réponde parfaitement aux besoins de l'entreprise, garantissant ainsi une employabilité de ses diplômés tout en profitant à l'entreprise. Pour adapter son offre de diplômés aux besoins évolutifs du marché du travail, l'université doit ainsi s'ouvrir à l'entreprise et à l'environnement socioéconomique, remettant ainsi en cause un fonctionnement souvent centré sur une production de masse d'un output de diplômés, dont plusieurs peuvent se trouver condamnés à des difficultés d'insertion professionnelle, en raison d'une formation, peu ou pas adaptée aux besoins de l'entreprise.

Dans ce sens, cette communication a essayé de mettre en lumière certaines raisons qui peuvent expliquer cette inadéquation, et de proposer des actions pragmatiques pour concrétiser un partenariat entreprise-université qui soit gagnant-gagnant.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Biały, S.A., Markowski, J. and Brzakala, M., 2022. "Business and university collaboration: how partnership leads to gaining key competences by graduates?". *ACNS Conference Series: Social Sciences and Humanities*, 2, p.01004.
- Jauhari, M., & Hafiane, M. A. (2024). "La place des partenariats Université-Entreprises dans l'amélioration de la qualité de la formation et la recherche scientifique dans les établissements à accès ouvert au Maroc". *Dossiers De Recherches En Économie Et Gestion*, 12(1), 195–214.
- Khallaf, R., Kang, K., Hastak, M., & Othman, K. (2022). "Public–Private Partnerships for Higher Education Institutions in the United States". *Buildings*, 12(11), 1888.
- Paul, B., Igbongidi. (2023). "Promoting Partnership between Universities and Industries in Business Education Programme. *International journal of research and innovation in social science*", VII(V) :451-456.
- Pleśniarska, A. (2019). "The Intensity of University-Business Collaboration in the EU". *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 6(339), 147–160.

## Sites Internet

<https://www.cci.fr/actualites/universites-et-territoires-pour-un-enseignement-superieur-plus-proche-des-entreprises>

<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/63210>