

CONFÉRENCE D'ALAIN GOSSELIN
Professeur émérite, HEC Montréal

Alain Gosselin intervient à l'École des dirigeants de HEC Montréal dans les domaines du leadership, du développement organisationnel et de la gestion des talents. Il agit aussi comme directeur du module Reflective Mindset du programme EMBA McGill-HEC Montréal.

LES DIPLÔMES ONT-ILS ENCORE UN BEL AVENIR?

LA PERTINENCE DES ÉTUDES POST-SECONDAIRES

Oui, les études post-secondaires sont toujours pertinentes en raison de la **complexité croissante** des organisations dans une société de connaissances. Nous observons une **obsolescence accélérée** des connaissances en raison des nombreuses recherches effectuées et publiées. Les **attentes** sont toujours supérieures. Il y a une recherche de **nouvelles compétences** techniques, professionnelles, mais surtout *soft* (liées à l'humain, par ex. : empathie). La **demande** pour les diplômes existe toujours. À preuve, des milliers de personnes s'inscrivent à des formations continues (certificats, D.E.S., maîtrise).

Les études sont peut-être même plus pertinentes que jamais pour avoir **accès au marché du travail** et pour se préparer à une carrière. Elles permettent une **mise à niveau** et facilitent la progression de carrière. Elles renforcent une **sécurité d'emploi**, car elles rendent ceux qui les suivent plus habiles à s'adapter aux contrecoups. Elles assurent un **revenu supérieur**, permettent de développer un **réseau**. Pour les immigrants, les études favorisent l'**intégration** à une nouvelle société.

LA CONCORDANCE ENTRE LES ÉTUDES ET LE PARCOURS PROFESSIONNEL

Certains diplômés et employeurs portent un **regard critique** sur les diplômes. Selon une étude du Environics Institute (2020), il y a une baisse du pourcentage de diplômés universitaires qui se disent bien préparés par leurs études au cours des quatre dernières décennies (de 1981 à 2020), soit de 47 % à 24 %, plus spécifiquement de 52 % à 25 % pour les hommes et de 38 % à 29 % pour les femmes. Sur un échantillon de 500 personnes sondées en début de carrière, après avoir obtenu leur diplôme, les reproches les plus fréquents sont qu'elles n'ont **pas assez d'expérience terrain**, que les études sont trop **théoriques**, pas assez reliées à l'emploi et que les **connaissances** de certains professeurs sont **dépassées**. Les employeurs doutent de la capacité des établissements d'enseignement à s'adapter aux changements et estiment que leur **réaction est trop lente** (de 5 à 8 ans avant un nouveau diplôme).

Demain, de nouvelles compétences seront exigées. Les **compétences techniques** ont des limites et connaissent une obsolescence assez rapide. Les employeurs recherchent des candidats ayant des **compétences** différentes, **plus transférables** d'un secteur à l'autre, dans un monde du travail qui crée sans cesse de nouveaux types d'emploi (ex. : assistant pédagogique, intervenant dans une équipe diversifiée avec des policiers). Les **compétences recherchées** sont **difficiles à développer** : collaboration, leadership, adaptation, créativité, curiosité intellectuelle, motivation à apprendre, persévérance, intelligence émotionnelle, empathie, compassion, distanciation. À titre d'exemple, les 27 ans et moins (la génération Z) manquent de savoir-être. Or, la **compétence** se compose de trois éléments : le **savoir**, le **savoir-faire** ou expérience et le **savoir-être**.

UN DIPLÔME POST-SECONDAIRE, EST-CE ENCORE AVANTAGEUX?

L'obtention d'un diplôme est encore attrayante. Le niveau de scolarité au Québec a beaucoup progressé, mais un écart important subsiste toujours entre le Québec et l'Ontario. Sur le plan salarial, un niveau de scolarité plus élevé s'est traduit historiquement par des salaires supérieurs. Cet écart s'accroît avec l'âge. L'écart de salaires est de 60 % à 35 % entre un diplôme universitaire et un diplôme collégial ou professionnel. Cependant, de 2017 à 2023, l'écart salarial pour les titulaires de ces diplômes s'est rétréci de 81 % à 60 % selon l'institut du Québec. La rémunération des travailleurs moins scolarisés a connu une croissance rapide. Cette situation sera-t-elle durable?

L'alternative au diplôme prend racine. En témoigne le phénomène de la **mobilité professionnelle**. De 2017 à 2023, le pourcentage de travailleurs sous-qualifiés (titulaires d'un diplôme d'études secondaires ou moins occupant un poste de diplômé post-secondaire) est passé de 28 % à 33 %. Certains suivent un **parcours atypique** – l'autre stratégie ou le plan B. Un vaste éventail des postes attrayants et valorisants sont souvent hors de portée pour les personnes non titulaires d'un diplôme post-secondaire. Elles misent alors sur le **talent** (forces, connaissances, habiletés) plutôt que sur le diplôme. Elles mettent en évidence leurs **qualifications** pour démontrer qu'elles sont en mesure d'effectuer le travail demandé.

Les **certifications** (ex. : microprogrammes, certification à ED) sont **une autre alternative** aux diplômes. Elles élargissent le **bassin de candidats**, elles accroissent la **diversité** (ex. : les marginalisés), la **flexibilité**, le talent juste-à-temps et permettent un **développement personnalisé**, une **formation continue** post-diplôme. La privatisation des accréditations comporte cependant des risques : une **absence de standards** ou de critères pour attribuer ces accréditations, une **offre opportuniste de qualité très variable**.

Les **requalifications** constituent une autre alternative aux diplômes. Une remise en question de certains diplômes a été faite afin de faciliter le passage de millions de travailleurs moins qualifiés vers des **postes mieux rémunérés**, avec une **meilleure sécurité d'emploi** face à l'automatisation et dans le but de créer un marché du travail plus inclusif avec un **accent mis sur les habiletés**.

PRENDRE EN MAINS SON DÉVELOPPEMENT

Il y a deux états d'esprit relativement au développement selon Carol Dweck, auteure de *Changer d'état d'esprit – Une nouvelle psychologie de la réussite*, Mardaga, 2010. Certaines personnes ont un **état d'esprit fixe** (*Fixed mindset*), d'autres ont un **état d'esprit axé sur la croissance** (*Growth mindset*).

Les personnes ayant un **état d'esprit fixe** considèrent qu'elles possèdent déjà tout ce qui est nécessaire pour progresser. Elles misent sur la performance et arrêtent d'apprendre. Elles font peu de remises en question et se considèrent comme des adultes ayant atteint la pleine maturité. Dans ce contexte, une erreur est un échec personnel, une rétroaction devient une critique et le succès des autres, une menace.

Les personnes dotées d'un **état d'esprit axé sur la croissance** sont d'avis que l'on doit constamment apprendre pour continuer de progresser. Elles sont curieuses intellectuellement et se remettent en question. Elles recherchent des expériences nouvelles, des cibles continues, une rétroaction constante et du soutien autour d'elles. Pour elles, une erreur est une expérience d'apprentissage, une rétroaction est l'occasion de s'améliorer et les succès des autres sont des sources d'inspiration.

À partir de sa longue expérience au sein de HEC Montréal, de l'École des dirigeants ainsi que des organisations, Alain Gosselin s'est interrogé sur la pertinence des diplômes aujourd'hui. Il a brossé un tableau éclairant de l'évolution des besoins et perceptions des titulaires de diplômes en même temps que des qualités et compétences recherchées par le marché du travail.