



## **Le Capital-Lettres ou la grande revanche des littéraires**

**Louis GERREKENS**, Liège et **Manfred PETERS**, Namur

### **A. Introduction**

Chaque année, de nombreux diplômés de l'enseignement secondaire s'orientent vers la Faculté de Lettres et Sciences humaines (appelée *Faculté de Philosophie et Lettres* en Belgique francophone). Tous ne rêvent pas forcément d'une carrière dans l'enseignement. Bien au contraire. Voici une liste de professions exercées par de anciens étudiants de ma propre Faculté que j'ai dirigée pendant huit ans en tant que doyen. Elle fait partie de l'Université Notre-Dame de la Paix, une institution de taille modeste – cinq mille étudiants – située dans la capitale de la Wallonie.

Je cite par ordre alphabétique : agent de tourisme, agent humanitaire, archéologue, archiviste, artiste, assureur, aubergiste, chanteur-compositeur, chargé des relations publiques, chercheur scientifique, commerçant, conseiller ministériel, conservateur de musée, diplomate, directeur administratif, directeur d'une maison de la culture, documentaliste, éditeur, éleveur de chèvres, formateur socioculturel, gestionnaire des ressources humaines, informaticien, journaliste, libraire, marchand d'œuvres d'art, ministre, nutritionniste, officier, présentateur TV, publicitaire, professeur, responsable du service import-export, synchroniseur de films et traducteur. La liste n'est sans doute pas exhaustive.

Si je recherche dans cette liste, la profession la plus exotique, c'est sans aucun doute celle d'éleveuse de chèvres. La plus rentable financièrement est celle d'aubergiste.

- Chantal élève des chèvres en Lozère et fabrique des fromages. D'après ses propres dires, les études à la Faculté de Philosophie et Lettres ont largement contribué à son épanouissement personnel, même si les compétences requises dans son métier relèvent d'autres disciplines.
- L'aubergiste s'appelle Chantal également. Elle met en pratique les compétences acquises au Département de Langues et Littératures germaniques dans ses relations avec les clients. Avec les clients russes, par exemple, elle pratique l'allemand et l'anglais, tandis que le néerlandais lui permet de communiquer avec les clients vivant au-delà de la frontière linguistique. Par ailleurs, sa formation en psychologie lui est utile au niveau de l'écoute, une qualité essentielle dans son métier. Chantal est la confidente de beaucoup de ses clients.

Le constat d'une variété infinie de débouchés, parfois assez éloignés de la formation initiale, mais satisfaisante pour les intéressés, est corroboré par les observations des autres universités de la Belgique francophone (appelée *Communauté française Wallonie-Bruxelles*). Ghislaine Viré, professeure à la Faculté de Philosophie et Lettres de l'Université Libre de Bruxelles et déléguée facultaire auprès de la *Cellule emploi* de son institution, a été interrogée à ce sujet. À la question « Les diplômés qui n'ont pas opté pour un parcours classique n'ont-ils pas l'impression d'avoir perdu leur temps durant leurs études ? Y a-t-il un sentiment de frustration dans leur chef ? », elle a répondu : *non, au contraire. Quand je pose la question « Et si c'était à refaire ? », les réponses vont dans le même sens, à savoir qu'ils recommenceraient les mêmes études. Quand les diplômés dressent un bilan, ils se disent généralement que leur formation a pu leur être utile à un moment ou à un autre de leur parcours professionnel, même s'ils n'exercent pas une fonction en rapport avec leurs études.*

Les chefs de personnel des grandes entreprises redécouvrent les vertus de la culture générale dont font preuve les diplômés en Lettres et Sciences humaines. Dans son ouvrage *Le Capital-Lettres ou les littéraires dans l'entreprise*, Alain Etchegoyen inventorie les vertus « littéraires ». Quelques-unes sont communes avec des formations scientifiques : méthode, rigueur, précision, abstraction, analyse, synthèse. Mais d'autres sont l'apanage des « littéraires » : c'est la conscience de la complexité et de l'incertain, l'ouverture intellectuelle vers des domaines de connaissances et de réalités très diversifiés, la faculté de mettre en

perspective des données et de s'interroger sur leur sens, la maîtrise de la langue, sans oublier les contenus culturels eux-mêmes.

La diversification comme source d'enrichissement, c'est l'argument que mettent en avant les entreprises qui s'intéressent davantage aux littéraires depuis quelques années. Instauré en 2007 par le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) et Sciences Po, le dispositif Elsa (*Étudiants en lettres et sciences humaines en alternance*) a permis à une cinquantaine d'étudiants de licence ou master de signer des contrats de professionnalisation dans une entreprise et de se lancer dans les ressources humaines, la finance ou le marketing. De son côté, l'opération Phénix du Medef (*Mouvement des Entreprises de France*) associe grandes entreprises et universités dans le but de recruter, en contrat à durée indéterminée, des littéraires qui, bénéficieront, une fois embauchés, d'une formation accélérée financée par l'entreprise.

## **B. Des employeurs inattendus**

### *1. Finance : des chiffres, mais aussi des lettres*

En Belgique, de très nombreux diplômés en Lettres et Sciences humaines travaillent dans le secteur bancaire. *Les compétences intellectuelles comptent avant tout*, pense le responsable du service recrutement d'une des grandes banques (Fortis). *Décrocher un diplôme est déjà la preuve d'une réelle volonté d'apprendre. Si quelqu'un est motivé et prêt à s'investir, pas de problèmes. Cette personne aura sa place chez nous. Bien entendu, traiter des crédits nécessite une formation. Ce qui n'est pas toujours évident. Mais beaucoup s'en sortent très bien. Généralement un pur économiste aura directement plus d'ambitions quand il arrivera chez nous. Un licencié en philosophie et lettres aura moins d'exigences. Mais si la personne est compétente, elle gravira les échelons de manière assez rapide.*

Ouverture, sens de la communication, esprit commercial assez aiguisé, bonne présentation... Voilà grosso modo le profil type du candidat recherché par les employeurs. Là

encore, le diplôme n'a finalement qu'une importance relative. Notamment lorsqu'il s'agit de vendre des produits bancaires (crédits, placements).

Le recruteur d'une autre banque belge (*Dexia*) insiste sur le fait que les diplômés en Lettres et Sciences humaines sont engagés très jeunes. *Si nous engageons, par exemple, un romaniste qui a déjà travaillé dans le domaine de la traduction pendant cinq ou six ans, il sera certainement plus difficile de le convertir au monde de la finance et de lui faire suivre la formation adaptée. Le tout jeune diplômé est, par contre, beaucoup plus réceptif. N'ayant connu aucune expérience professionnelle, il est vraiment disposé à apprendre de nouvelles matières.*

Quant aux motivations des banques à engager des diplômés en Lettres et Sciences humaines, citons à nouveau la collègue de l'Université Libre de Bruxelles : *je pense que les banques apprécient avant tout leurs qualités humaines. Au niveau des produits bancaires, le contact avec le client est important. Outre le fait de connaître les mécanismes de la banque, il est surtout essentiel de comprendre les attentes du client. Les licenciés en philosophie et lettres ont aussi une capacité à traiter les problèmes dans leur globalité, c'est-à-dire en tenant compte des différents éléments et du contexte qui entourent le problème. Ils n'ont pas peur d'affronter les incertitudes. En philo, rien n'est jamais blanc ou noir. Face à chaque problème, il y a donc peut-être plusieurs solutions à trouver. Leurs capacités d'organisation sont aussi intéressantes. Si vous travaillez par exemple avec de nombreux documents, il faut pouvoir les hiérarchiser, structurer la documentation. Enfin, dans certains cas, un employeur appréciera un germaniste simplement pour sa connaissance des langues.*

En Grande-Bretagne aussi, les diplômés de Lettres et Sciences humaines mènent souvent à la finance, l'important étant de faire preuve d'autonomie et de créativité. Là, où son équivalent français donne la préférence à un diplôme d'école de commerce ou d'ingénieur, les grandes entreprises d'outre-Manche se montrent nettement plus ouvertes pour recruter. « Polir

le diamant, c'est ce que nous aimons faire » annonce le responsable du recrutement des jeunes diplômés pour une grande société de conseils. Bref, la plupart des entreprises britanniques sont plus intéressées par le talent de leurs futures recrues que par les matières étudiées à l'université. Les portes de la City sont grandes ouvertes aux littéraires. Néanmoins, un test important en math doit être passé avant l'entretien. Une fois embauché, le nouvel arrivant pourra peaufiner ses connaissances tout en travaillant dans l'entreprise.

Sur quels critères, les entreprises britanniques se fondent-elles pour choisir leurs recrues ?

Elles demandent une capacité à

- être autonome ;
- maîtriser l'outil informatique ;
- organiser dans son travail, son temps ;
- être flexible ;
- savoir travailler en équipe.

Aux yeux des recruteurs anglais, ces compétences sont plus importantes que les matières étudiées à l'université.

## *2. Informatique et médecine*

Dans mon université, deux collègues du Département de Langues et Littératures Classiques sont devenus d'éminents informaticiens. L'un d'eux a dirigé la Faculté d'Informatique en tant que doyen et a assumé la fonction de vice-recteur.

Autre exemple : Sibylle, une philosophe de formation, a été engagée chez *Smartizens*, une entreprise qui propose aux institutions universitaires une plate-forme informatique dirigeable. Dans cette *start-up*, tous les collaborateurs ont une formation en finance, en informatique ou en marketing. *Moi, j'en ai gardé beaucoup de rigueur, de concision et de capacité à tenir des raisonnements logiques. Seule littéraire au milieu d'ingénieurs j'accumule les différences et c'est là mon avantage*, dit-elle son profil séduit et la jeune femme se voit confier la *coordination du déploiement et de la communication*. Une

spécialisation complémentaire ? On ne le lui a pas demandé. Pour le marketing, la finance ou l'informatique, ils n'ont pas besoin de moi dit-elle, il y a les ingénieurs. On ne peut tout faire avec eux et ce qui la passionne c'est la philosophie de vie qu'on trouve dans cette entreprise.

La médecine s'ouvre également aux littéraires. À partir de la rentrée 2010, quelques brillants titulaires d'un master en Lettres et Sciences humaines devraient pouvoir accéder à la 2<sup>e</sup> année de médecine, après l'examen d'un dossier et d'un entretien de motivation. Il est significatif que cette filière universitaire si sélective admette des littéraires. D'après Christian Thuillez, président de la conférence des doyens de médecine, la profession médicale pourrait s'enrichir grâce aux sensibilités venues d'ailleurs (voir *Le monde de l'éducation*, octobre 2008).

Mon exposé pourrait donner l'impression que pour les diplômés en Lettres et Sciences humaines tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles. Il n'en est rien. Dans un article publié dans *Le Monde* du 10 septembre 2008, nous apprenons, par exemple, que la France se caractérise par une inadéquation entre le marché du travail et les diplômés. Ainsi, on estime qu'en France 40 % des titulaires d'un master en sciences humaines sont sous-employés sur le marché du travail. La situation belge me semble moins inquiétante, mais des problèmes se posent dans l'ensemble des pays de l'Union Européenne.

Bref, malgré les nombreuses ouvertures encourageantes dont j'ai parlé dans mon exposé, une réflexion sur l'orientation des étudiants et sur les filières s'impose.

## **C. La voie du premier emploi**

### *1. La méconnaissance des règles régissant l'embauche dans le secteur privé*

Après avoir entendu Manfred Peters nous exposer l'éventail des possibilités qui s'offrent aux diplômés de nos filières, nous pourrions penser que chaque individu quittant l'Université en Communauté française de Belgique n'a que l'embaras du choix et qu'il n'est rien de plus facile que de trouver l'emploi qui correspond le mieux à ses propres souhaits.

Croire cela serait, bien évidemment, une lourde erreur, et c'est ce qu'il vient très justement de dire en guise de conclusion de son intervention. Si les institutions universitaires ne disposent pas encore de statistiques fiables permettant de quantifier le pourcentage d'étudiants obligés à se réorienter ou désireux de le faire, voire d'étudiants restant sur le carreau – à titre d'exemple, l'Université de Liège vient tout juste de créer cette année une cellule chargée de recueillir systématiquement ce genre de données –, il est par contre indéniable que le phénomène existe. Aussi, les universités se sont-elles engagées depuis un certain nombre d'années déjà dans l'organisation d'un accompagnement individualisé des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi. En effet, alors que le parcours d'un jeune enseignant, pour ne citer que l'exemple le plus courant des étudiants en lettres, est relativement bien balisé, il en va tout autrement pour les parcours personnels atypiques dont Manfred Peters vient d'énumérer des exemples. Les autorités académiques sont de plus en plus sensibles à l'appel des jeunes diplômés à mieux organiser l'après-université, et tout particulièrement le moment délicat de la première insertion professionnelle.

Mais, au fond, qu'y a-t-il de si difficile pour un jeune bien formé à trouver un emploi qui lui corresponde, dès lors que le marché de l'emploi est, chez nous, en pénurie sévère de jeunes qualifiés ? La réponse à cette question est double. D'une part, le recrutement des candidats à l'embauche procède d'une logique difficile à saisir pour les non-initiés – et les diplômés de nos filières d'études sont rarement au fait des réalités pratiques du monde économique. Ainsi, on estime généralement que seuls 10% à peu près des emplois disponibles font l'objet d'une publication, d'un 'appel à candidature' formel, que pour les 90 autres % c'est plutôt le bouche à oreille qui fonctionne – quand ce ne sont pas les candidatures spontanées qui permettent de créer l'emploi. Or, la plupart des étudiants qui quittent nos institutions ne savent absolument pas comment ce marché invisible fonctionne ni à qui il convient de s'adresser pour y pénétrer. D'autre part, tous les spécialistes en recrutement

constatent que le jeune diplômé est très souvent dépourvu face à des questions en apparence très simples : Que voulez-vous faire ? Quelle est votre motivation professionnelle ? Que pouvez-vous apporter à une entreprise et qu'en attendez-vous en retour ? C'est donc pour tenter de répondre à cette double difficulté que des initiatives ont été prises au niveau universitaire.

## *2. L'aide à l'insertion professionnelle*

Dans mon exposé, je vais me baser sur l'expérience liégeoise, mais il va de soi que toutes les universités belges entreprennent ce genre de démarche et que ce que j'explique est largement transposable aux institutions amies et concurrentes. Outre les éléments sur lesquels je vais m'attarder, il va de soi que les services administratifs que je mentionne offrent des services pratiques classiques tels la diffusion d'offre d'emploi, des renseignements pratiques sur les formalités administratives à remplir, etc., mais ce n'est pas là le propos de cet exposé.

À Liège donc, la *cellule emploi* – terme que Manfred Peters a déjà utilisé en rapport avec l'Université Libre de Bruxelles – a mis en place différents types d'actions originaux que je subdiviserai en deux catégories. La première est de nature collective. Ainsi, la cellule emploi organise des séminaires d'aide à la recherche d'un emploi qui s'adressent à des groupes entiers auxquels une information générale est transmise ; la plupart du temps, ces séminaires s'adressent à des Départements, par exemple par le biais des associations ou cercles d'étudiants, ce qui a l'avantage de leur conférer un public relativement homogène et intéressé par des aspects similaires de la question. Ce genre de séminaire n'est bien entendu nullement réservé à des étudiants en lettres, mais au contraire ouvert à toutes les catégories de diplômés, y compris les docteurs. Ainsi, la cellule de l'Université de Liège rencontre entre 900 à 1000 étudiants diplômés par an – ce qui n'est pas peu de chose en regard de la taille moyenne des universités chez nous.



Maintenant, que fait-on dans ce genre de formation ? Tout d'abord, les formateurs expliquent les mécanismes de recrutement, les techniques utilisées par les employeurs potentiels pour vérifier le degré de motivation des candidats, les pièges à éviter à tout prix, bref : ils apprennent aux diplômés à choisir les comportements positifs et à lire correctement le monde nouveau auquel ils sont confrontés. Mais, apparemment, ce n'est pas là l'essentiel. Quand j'ai rencontré M. Bauduin, cheville ouvrière de notre cellule-emploi, il m'a recommandé d'insister sur la nécessité d'apprendre aux participants à établir leur profil humain et professionnel. À partir notamment d'éléments propres au cursus suivi et à diverses autres activités : type d'études – sujet du Travail de Fin d'Études – stage(s) effectué(s) – options choisies – jobs d'étudiants – etc., un profil est établi à partir duquel le jeune homme ou la jeune femme peut constater de manière objective quels sont ses pôles d'intérêts et dans quel état d'esprit il ou elle se trouve et le type de fonction de ce fait envisageable. En d'autres termes, si vous me permettez ce raccourci : il est demandé au candidat potentiel de faire preuve d'introspection objective, bref – pour le dire avec les mots de la formule philosophique antique, plus d'actualité que jamais – de se connaître soi-même avant de vouloir se présenter sur le marché de l'emploi. Car ce n'est qu'après cette première phase que l'on peut orienter quelqu'un en connaissance de cause vers tel secteur d'activité plutôt que vers un autre ... et c'est là que la seconde catégorie de type d'activités de la cellule emploi prend tout son sens.

Cette seconde catégorie de type d'activités est de nature individuelle, elle correspond assez bien à ce que l'on entend aujourd'hui sous le terme français de « coaching ». Bien évidemment, elle ne s'adresse pas à tous ceux qui ont recours à la première, et chacun est toujours libre de poursuivre son chemin comme il l'entend. Mais, pour ceux qui le souhaitent, des rencontres individuelles – au nombre théoriquement limité à trois – sont prévues avec le formateur, et les résultats dont j'ai pu prendre connaissance, ainsi que les commentaires de ceux qui ont recours à ce service, sont des plus éloquents. De quoi traitent ces rencontres, et

quelles sont les principales étapes de leur déroulement ? Pour répondre à ces deux questions, je ne prendrai plus en considération maintenant que les éléments spécifiques aux étudiants des sciences humaines, et je tenterai de synthétiser de manière concise ce qui ressort des nombreux courriers d'anciens étudiants que j'ai pu lire et de mes entretiens avec les responsables de la cellule emploi.

Tout d'abord, pour les sciences humaines et sociales, il convient de lutter contre un préjugé encore très répandu, à savoir que les diplômés de ces matières n'intéressent pas le secteur privé. Ce préjugé est tellement ancré chez nombre de nouveaux diplômés que, bien souvent inconsciemment, ils le reflètent dans leur comportement et dans leurs courriers. Ainsi, ils créent eux-mêmes la barrière qui leur interdira l'accès à l'emploi – ce qui ne fera que les renforcer dans leur préjugé, lequel leur paraîtra dorénavant établi par l'expérience autant qu'il l'était auparavant par la théorie. Une des premières choses à faire est donc d'éviter d'entrer dans ce cercle vicieux, ou, s'il est déjà intégré, de le casser. Ce n'est que dans ces conditions que les candidats pourront s'adresser de manière convaincue et donc convaincante aux employeurs potentiels du privé.

En même temps, il faut faire prendre conscience aux candidats qu'aucun marché de l'emploi – local, régional, national ou international – ne leur est fermé a priori et que des diplômés universitaires en sciences humaines et sociales se retrouvent à chacun de ces niveaux. En quelque sorte, le formateur montre aux candidats à l'emploi ce que Manfred Peters nous a exposé il y a un moment et il s'efforce de le faire intégrer psychologiquement à ses partenaires. Il appartient ensuite à chaque individu de déterminer comment il envisage son avenir professionnel et de tenter de forcer son avenir. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : l'étape la plus marquante du coaching consiste à convaincre chaque diplômé qu'il lui appartient après tous ces préliminaires de se prendre en charge et de ne surtout pas attendre passivement ni de se décourager. Grâce notamment à des bases de données concernant les

entreprises, les ministères, ... susceptibles de l'intéresser, le diplômé est invité à faire acte de candidature spontanée auprès des employeurs potentiels – et de ne surtout pas attendre gentiment une réponse qui risque bien de ne jamais venir.

Selon M. Bauduin, la persévérance est en effet une qualité essentielle aux yeux des employeurs ; il ne suffit pas de postuler, il convient de ne jamais se résigner – si cela arrive quand même, la cellule emploi remonte le moral des candidats et les renvoie au combat ! – il faut, et ici je cite, *forcer le passage et se créer son propre emploi*. Pour cela, il convient de respecter diverses étapes après l'envoi d'une candidature spontanée. Je les passe brièvement en revue :

- En cas de *réponse positive* – c'est rare, mais cela arrive : parfait, pas de problème ; il convient d'aller au rendez-vous et de tenter d'obtenir le poste.
- En cas *d'absence de réponse* : il s'agit de relancer poliment l'employeur pour le convaincre qu'on est un plus pour son entreprise ;
- En cas de *réponse négative* – ce qui est fréquent – : reprendre contact pour remercier de la réponse, faire preuve de compréhension devant le refus et solliciter malgré tout une entrevue pour pouvoir se présenter quand même et expliquer ce que l'on pourrait apporter à l'entreprise ;
- À nouveau, si l'entreprise *ne réagit pas* après l'entrevue que l'on a finalement obtenue, reprendre contact après quelques jours pour remercier de l'accueil reçu et rappeler à quel point une expérience professionnelle au sein de cette entreprise serait considérée comme une véritable chance.

#### **D. Conclusion : Des résultats plus qu'encourageants**

Au vu des innombrables courriels de remerciement que la cellule emploi reçoit, il faut bien dire que cette technique de pénétration sur le marché de l'emploi est extrêmement efficace. J'ignore bien entendu si ce modèle de coaching est transposable à tous les pays et, le cas échéant, si les manières d'aborder le monde économique que je viens d'esquisser peuvent donner des résultats comparables sous d'autres latitudes. Mais je peux vous certifier que chez nous cela marche, et que cette manière de faire n'est visiblement pas ressentie comme étant agressive par les entreprises. Pour vous montrer l'enthousiasme de nombreux diplômés qui ont eu recours à cette « méthode », je ne citerai que quelques extraits de lettres révélateurs du ton général :

*- J'ai appliqué vos conseils et les résultats se sont montrés meilleurs lorsque je n'étais plus malade [lors des entretiens] et que ma voix était redevenue normale, ambitieuse et non flanchante[...]*

*Après plusieurs coups de fil infructueux, il y en a eu un où ils étaient d'accord de me recevoir tout en me spécifiant que je perdrai mon temps !*

*[...] Pas plus tard que le lundi suivant, ils me contactaient pour me signaler qu'ils étaient fort intéressés. ...*

*- En vous souhaitant encore une bonne journée, je voulais moi aussi vous dire, comme d'autres l'ont fait avant moi, que cette technique du culot est magique et donne vraiment de bons résultats et que, sans votre aide, je serais toujours en train de me poser des questions aujourd'hui !*

Pour terminer, je citerai une dernière fois les propos du responsable de la cellule emploi : « Quand vous cherchez un emploi, c'est à vous de faire tout le boulot. En réalité, la sélection, c'est vous qui la faites. » Quel message plus volontariste et optimiste que celui-là !