Employability and University Education: Multiverse and Crossroads

| Thierry Burger-Helmchen |

burger@unistra.fr @ThierryBURGERH

Employability and University Education: Multiverse and Crossroads

- 1. The environments (the multiverse)
- 2. Employability, Skills, Competencies
- 3. Diversity in economics and management teaching?
- 4. Research and Employability



EMPLOYABILITY

 High school students, and their parents, decided they needed to go to college more for employment readiness than educational enlightenment



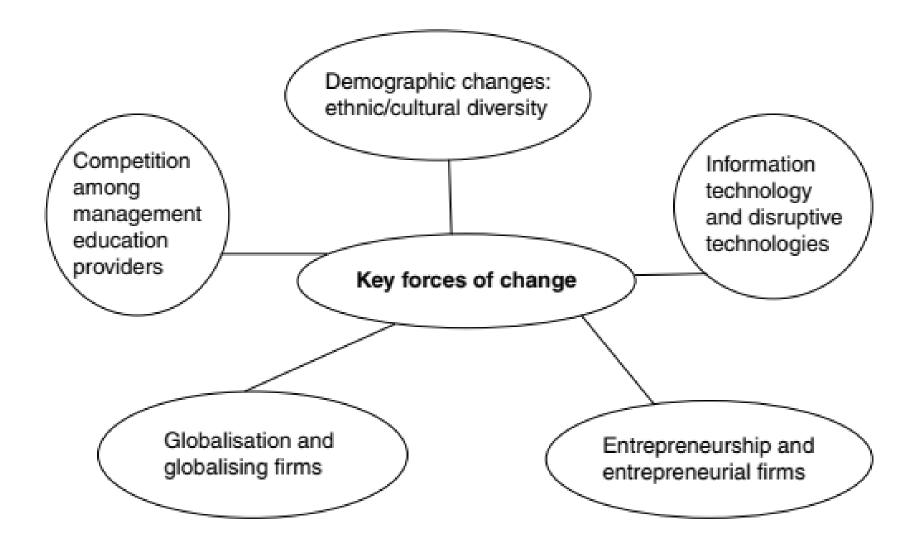
EMPLOYABILITY

- Defining what "employability" means can be difficult, especially when the term is continually evolving due to the unknown workplace of the future or the aftermath of COVID-19.
- Employability: a learning and teaching framework that focuses on students "having the requisite skills to obtain or create work" and to "find work".
- Additionally, employability skills are best defined as non-technical skills that prepare students for the 21st century unknown workforce. For instance, in the literature, employability skills have been identified to include: creativity, critical thinking, problem-solving, metacognition, communication, collaboration, information literacy, technology literacy, citizenship and social responsibility ...
- Other employability skills are time management, conflict management, cultural awareness, responsibility, etiquette and good manners, courtesy, self-esteem, sociability, integrity/honesty, empathy and work ethic, as well as self-management, lifelong learning, and ability to demonstrate initiative and enterprise.

The environments

The multiverse

Key driving forces



Employability and Entrepreneurship

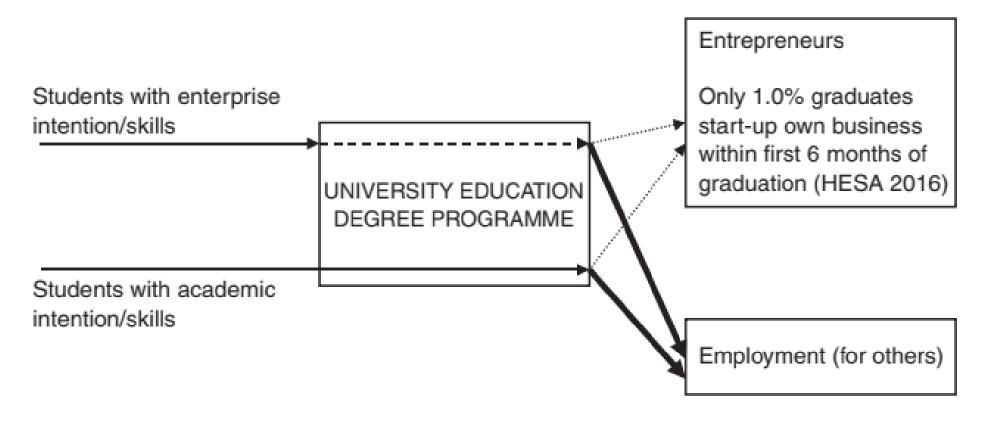
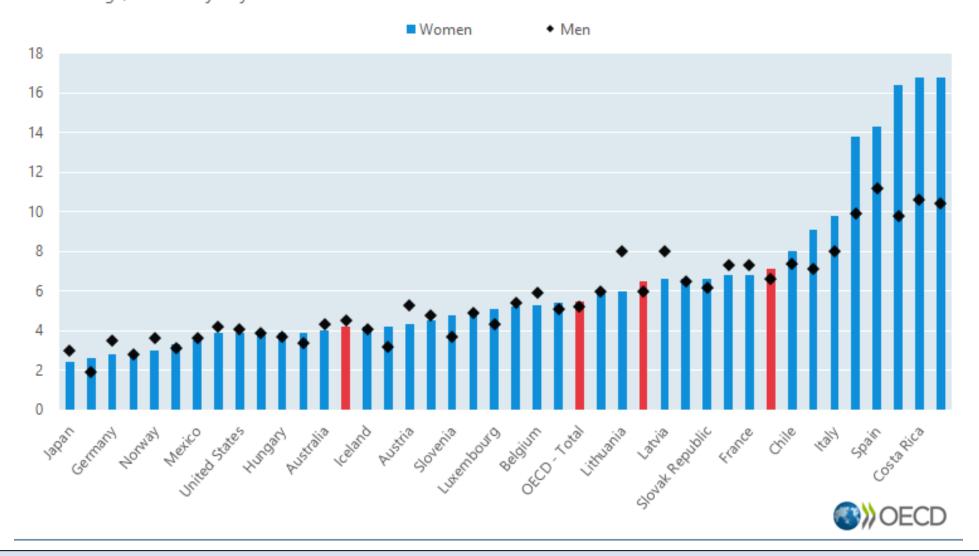


Figure 3.5 Destination of university graduates in the UK (six months after graduation).

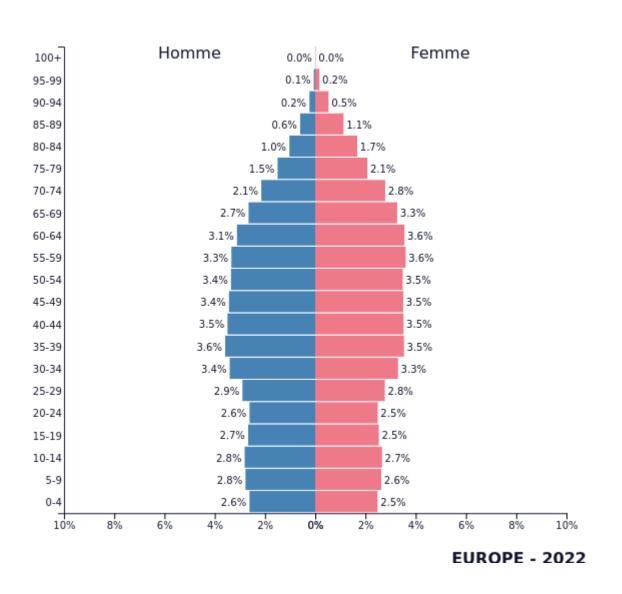
Source: adapted from: Jayananda and Mulholland (2014).

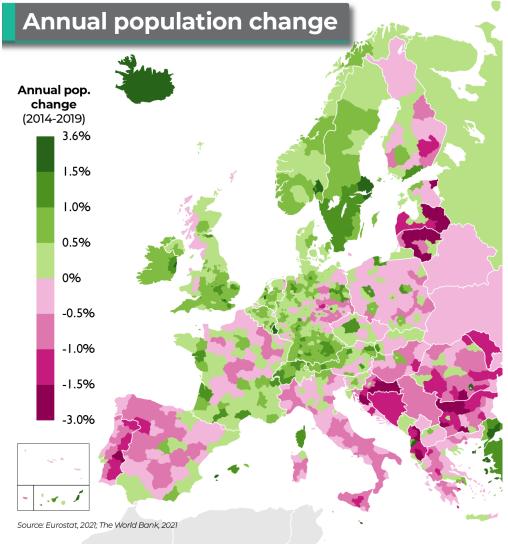
Unemployment rates and demographics

Unemployment rates for women and men in January 2022 (1) Percentage, seasonally adjusted



Unemployment rates and demographics





New players in the game

Moocs and others...

• Al...

• LinkedIn, Google, Amazon Old wine in new bottle? (remember Steve Jobs at Apple Re-maunch...)

• When Google declares its mission as "organizing the world's knowledge"...

New players in the game

Ghemawat (2017) Strategies for Higher Education in the Digital Age, California Management Journal

- <u>Clay Christensen</u> once used to think so: "*If anyone can beat the odds against being disrupted, it is our remarkably capable and committed colleagues in higher education.*"
- Another celebrated expert Clay Shirky takes a very different view:
- We have several advantages over the recording industry, of course. We are decentralized and mostly non-profit. We employ lots of smart people. We have previous examples to learn from, and our core competence is learning from the past. And armed with these advantages, we're probably going to screw this up as badly as the music people did.
- I hope Christensen is right, but I fear that Shirky may be.

Implications?

- Not the same game everywhere, but internationalisation...
- Students, parents and firms will adapt their expectations

Is it the right moment to ...?

- Go back to university universal teaching
- Radical innovation
- Reshape bachelor master degrees

Employability Skills Competencies

What determines employment and salaries

1. Number of people employed

In simple terms, the more people employed in an occupation, the more likely there will be jobs in every location.

2. Employment growth

Historical employment growth information tells you how many new jobs have been created. Projected growth information can reveal how many additional jobs there might be in the future.

3. Skills shortages

There may be good opportunities in an occupation for people with the skills and experience that are in 'short' supply. Shortages vary by location and change over time.

4. Job turnover

Depends on the previous answers + Fun / personal development / work-life balance etc.

A question of **demand** and **supply**!

The top 10 disruptive trends

- 1. Economics cycles/recessions
- 2. The influence of government on business
- 3. Increasing demands upon leaders
- 4. Big Data (and related IA, ...)
- 5. Accessing high-quality talents
- 6. Differences in working styles across generations
- 7. Cyber security
- 8. Work life balance changes in expectation
- 9. Risk of dismantling of Europe
- 10. Tools for helping people collaborate across locations

(300 managers, France and Germany, 2018)

The Skills (r)evolution

Depth of disciplinary expertise	Deep disciplinary expertise is the ability to integrate and rigorously apply the knowledge,
	understanding and skills of a recognized discipline defined by scholarly activity, as well as
	familiarity with the evolving practice of the discipline.
Critical thinking and	Critical thinking and problem-solving are the questioning of ideas, evidence and assumptions in
problem-solving	order to propose and evaluate hypotheses or alternative arguments before formulating a conclusion
	or a solution to an identified problem.
Communication (oral and	Effective communication, in both oral and written form, is the clear exchange of meaning in
written)	a manner that is appropriate to the audience and context.
Information and digital literacy	Information and digital literacy is the ability to locate, interpret, evaluate, manage, adapt, integrate,
	create and convey information using appropriate resources, tools and strategies.
Inventiveness	Inventiveness is generating novel ideas and solutions.
Cultural competence	Cultural competence is the ability to actively, ethically, respectfully and successfully engage across
	and between cultures. In the Australian context, this includes and celebrates Aboriginal and Torres
	Strait Islander cultures, knowledge systems, and a mature understanding of contemporary issues.
Interdisciplinary effectiveness	Interdisciplinary effectiveness is the integration and synthesis of multiple viewpoints and practices,
	working effectively across disciplinary boundaries.
An integrated professional,	An integrated professional, ethical and personal identity is understanding the interaction between
ethical and personal identity	one's personal and professional selves in an ethical context.
Influence	Influence is engaging others in a process, idea or vision.

The Skills (r)evolution

Table 18.1 Main employability skills

Communication	Initiative and enterprise
Teamwork	Problem-solving
Learning	Planning and organizing
Technology	Self-management

The Skills (r)evolution

Table 18.1 Main employability skills

Communication	Initiative and enterprise
Teamwork	Problem-solving
Learning	Planning and organizing
Technology	Self-management

Situation in France

Competencies (skills) are becoming central!

France compétences (https://www.francecompetences.fr/)

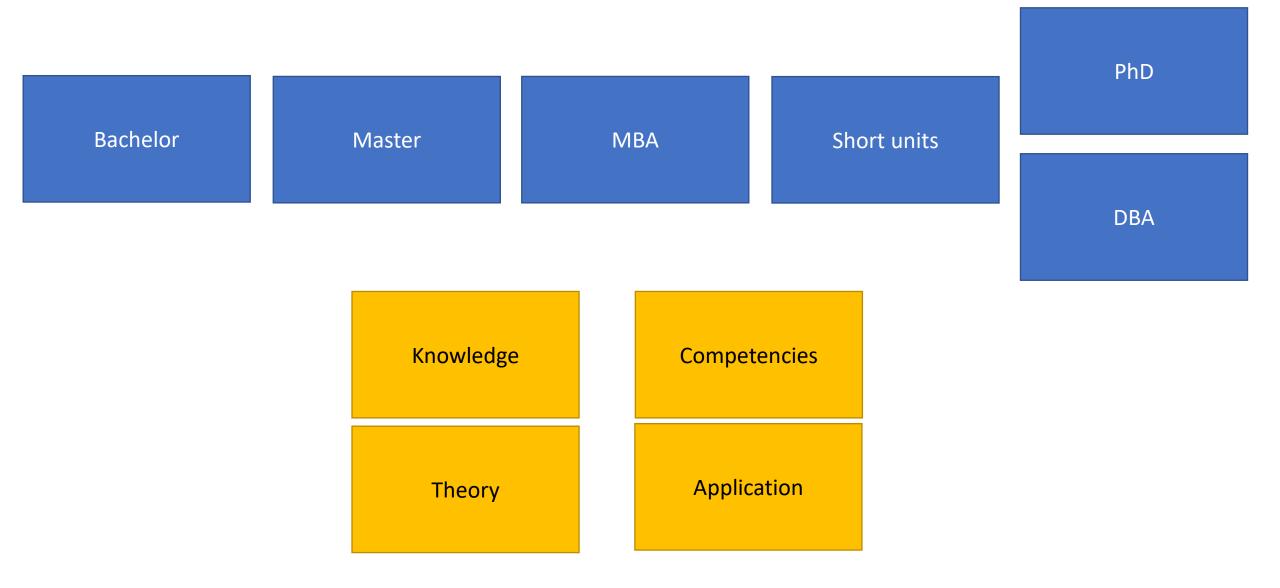
Shift of power from ministry of higher education to ministry of employment /work...

- Access to finance for universities and business school (work-based learning)
- Accreditation (right to deliver a degree) based mainly on soft skills
- Implication for students unclear at this moment (success rate etc.)
- Not only country doing this move (knowing and doing in the US)

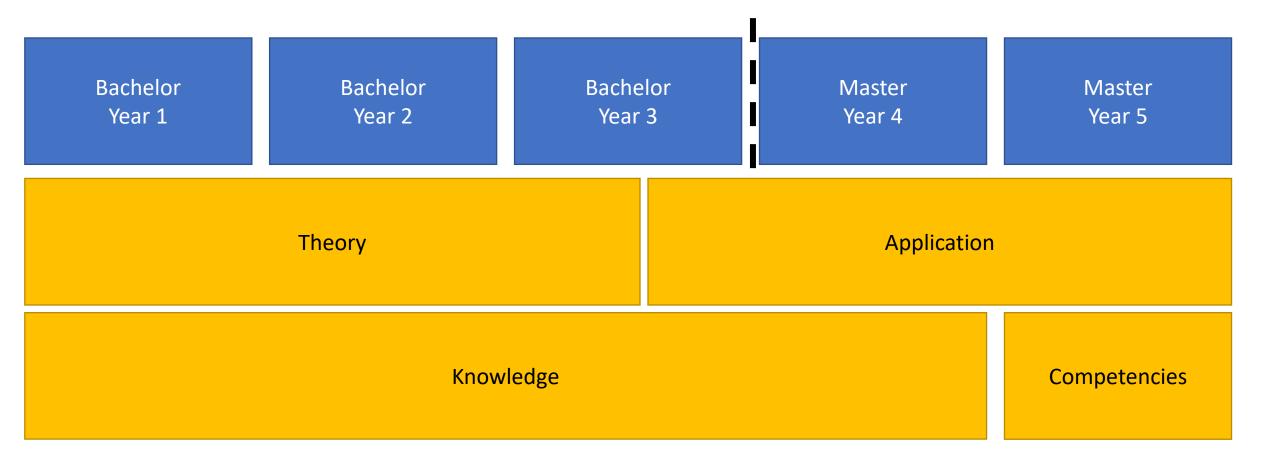
Major implication for education in Economics and Management

- What we teach at bachelor and master level?
- What we propose to firms?
- What does it mean to be manager or middle manager
- How we grad them / assign them task / syllabus —?
- How do we organise work base learning or internships?

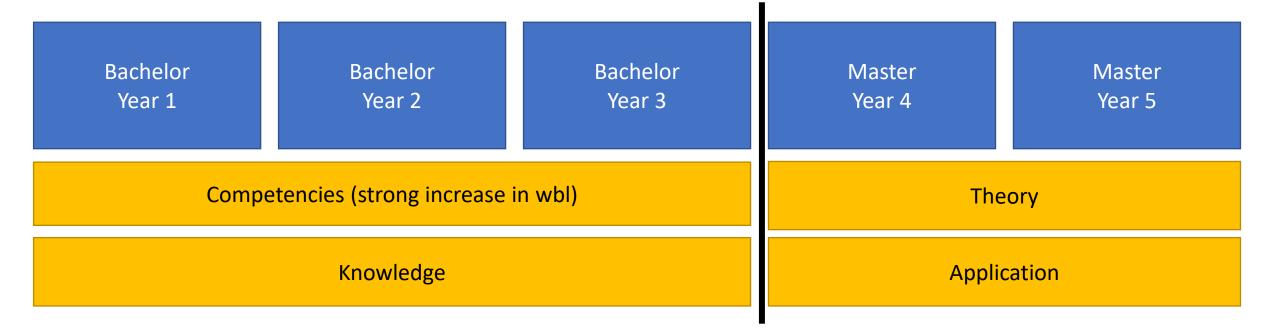
Our building blocs



The classical (French way) of organising bachelor and master degrees



Possible scenario 1



Possible scenario 2 MBA Theory **Application** Bachelor Bachelor Bachelor Year 2 Year 3 Year 1 Competencies Short units Knowledge Competencies

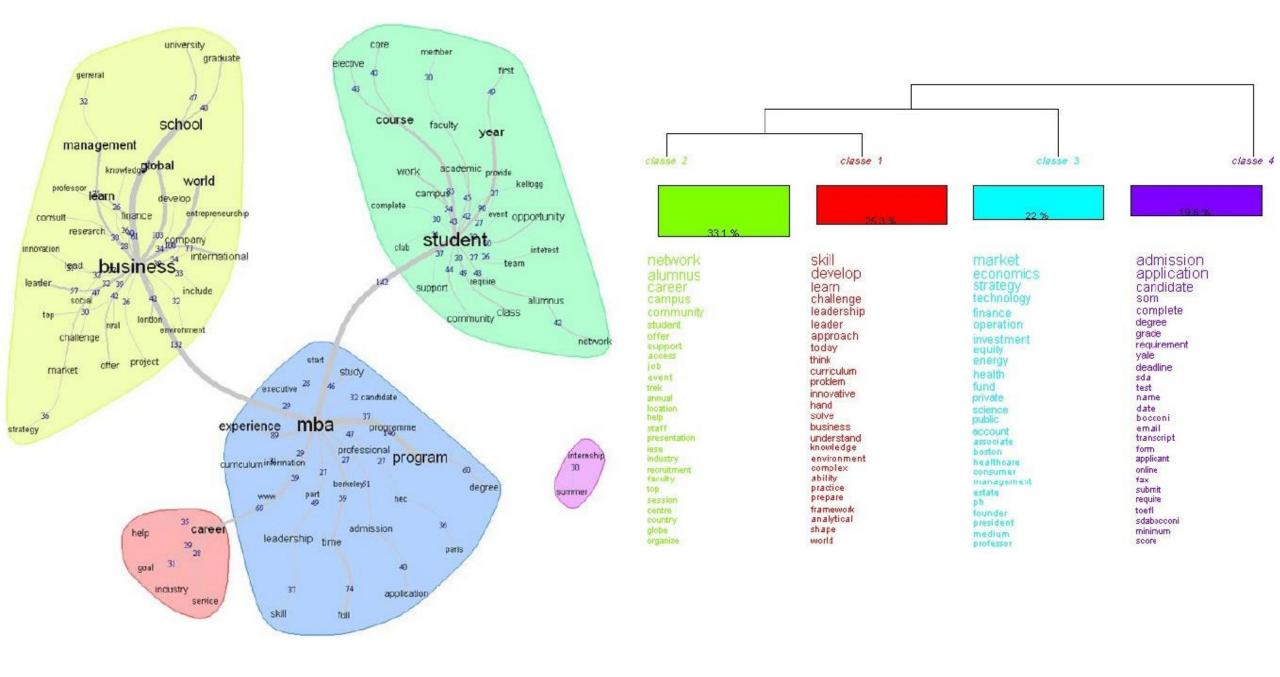
Diversity in economics and management teaching?

Lecorche, V. & Schaeffer, V. (2021). La place de la formation à l'entrepreneuriat dans les programmes de MBA : une analyse lexicométrique des outils de communication. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 20, 17-43.

Analysis of major MBA around the world

 Content analysis of all public document on official websites

MBAs	Financial Times	The Economist	Bloomberg Businessweek	Forbes
Harvard (USA)	1	4	1	2
INSEAD (FRA)	4	8	3	1
Chicago Booth (USA)	9	1	2	6
Standford (USA)	4	13	7	1
Wharton (USA)	3	10	5	7
Kellogg (USA)	14	3	3	6
Columbia (USA)	6	12	6	4
London BS (GRB)	2	24	2	1
IESE (ESP)	7	14	7	2
Haas (USA)	10	6	9	8
HEC Paris (FRA)	16	5	10	3
MIT Sloan (USA)	8	15	4	9
IE University (ESP)	12	17	4	5
Tuck (USA)	23	3	14	5
Yale (USA)	17	19	11	11
IMD (SUI)	20	32	5	2
Fuqua (USA)	21	20	8	12
Esade (ESP)	19	21	11	10
Darden (USA)	32	2	12	16
Anderson (USA)	25	9	13	17
Leonard Stern (USA)	18	11	24	18
Cornell (USA)	28	23	16	10



Seven Active and Experiential Learning Opportunities

Severi Active and Experiential Learning Opportunities			
Disruptiveness, Risk, Time Investment and Extent of Experiential Learning	Pedagogical Innovation	Key Points Defining the Learner Experience	
Low	Teaching cases in a new way	Grapple with messier cases with ethical, political, social, environmental issues, practice issue-and-interest spotting	
	Preparing incident report	Summarize issues, interests, impacts of an event on stakeholders	
	Role playing	Rotate roles: management proposing a solution with impacted stakeholders questioning its adequacy	
	Completing interview assignments	Interview a manager and summarize "lessons learned" about law, strategy and sustainability in the world of practice	
	Writing cases & Imagining solution or next steps	Research and prepare a case and teaching note about a specific business or imagine and describe the solution or steps to managers of the business could take next	
	Undertaking change experiments	Identify an externality, Ideate options for improvement, calculate costs and benefits, Persuade stakeholders including managers, Execute an implementation plan, measure outcomes, and reflect upon and summarize lessons learned	
High	Preparing a sustainability repot	On behalf of one's educational institution or a local partner institution, gather data on stakeholder opinion and organizational impacts, externalities and	

Bagley et al, 2020, a path to developing more insightful business school graduates: a systems-based, experimental approach to integrating law, strategy, and sustainability constance, AML&E

progress toward improvement. Preparing a public repot of findings

My 2 cents ...

- A director of a famous French Business school once told me: « you know that what we teach them has no importance... you know it? They come for something else, and so do employers »
- Importance of places and learning experiences

Lecorche, V. & Burger-Helmchen, T. (2019). L'influence du lieu dans l'acquisition de compétences entrepreneuriales : le cas du séminaire BEST. *La Revue des Sciences de Gestion*

- Importance of balancing applied ready to use knowledge and competencies with more depth broad theories (economics vs management)
- Opportunities for humanities, liberal arts etc to become central at university level?

My 2 cents ...

Case of University of Strasbourg

- 2 "professional experiences" during 3 years of bachelor
- Competence oriented program...

 A difficult evolution (even in economics and management)

COMPÉTENCES & CONNAISSANCE		14		A -1.1- 34 PARK
Compétences disciplinaires	Au minimum 24 ECTS per semestre, elloués eux UE disciplinaires.	Au minimum 24 ECTS per semestre, alloués aux UE disciplinaires.	En lien avec le programme national un tiers du programme prendra appui sur	
	arouts tax of adequirers.		des connaissances et compétences	and the same of th
		Chaque compozante veillers à ce qu'au	locales spécifiques.	Chaque composante veillera à ce qu'a
		moins une UE disciplinaire aborde les		moine une UE disciplinaire aborde le
		problémetiques liées ou développement durable (tels que la transition		
		écologique, la durabilité) et aux enjeux		
	cocléteux (tels que l'interculturalité,	codétaux (tels que l'interculturelité,	durable (tel: que la transition	codéteux (tels que l'interculturalit
	l'intégrité scientifique, le lutte contre les	l'intégrité scientifique, la lutte contre les	écologique, la durabilité) et sux enjeux	l'intégrité scientifique, la lutte contre le
	discriminations)		sociéteux (tels que l'interculturalité, l'intégrité scientifique, le lutte contre les	discriminations)
	La malitrica de la langue française essue			La maîtrise de la langue française entr
		en compte dans l'évaluation des		en compte dans l'évaluation de
	compétences disciplinaires.		La maîtrice de la langue française entre	
			en compte dens l'évaluation des	
Compétences linguistiques?	Pour chaque parcours de Scence :	Pour chaque parcours de LP-L3 :	compétences d'ociplinaires. Pour chaque parcours de BUT :	Pour chaque parcours de master :
somheteuces puEniondnes.	Au moins 1 UE de langue vivante	Au mains 1 UE de langue vivante	- Au mains 1 UE de langue vivante	- Au moins 1 UE de langue vivante
	étrangère par cemectre pour non-	étrangère par cemectre pour non-	étrangère par cemectre pour non-	étrangère par année (5 ECTS par UE).
	opécialistes (3 ECTS per UE) ;	spécialistes (3 ECTS par UE).	spécialistes (3 ECTS par UE);	- Ou su moins un enseignement
	- Et au moins un enseignement		- Et au moins un enseignement	disciplinaire obligatoire dispensé en
	disciplinaire obligatoire dispersé en	1	disciplineire obligatoire dispensé en	langue étrangère en M1 et M2.
	langue étrangère soit en L1 ou en L2 ; - Et au moins un enseignement	1	langue étrangère soit en BUT1 ou en BUT2 :	(ne s'applique pas aux percour entièrement dispensés en langu
	disciplinaire obligatoire dispensé en	1	- Et au moins un enseignement	étrangère)
	langue étrangère en L3	1	disciplinaire obligatoire dispensé en	
			langue étrangère en BUT3	
Compétences numériques	Pour chaque parcours de licence : - Au moins un ensaignement de	Pour chaque parcours de LP : Au mains un enseignement de	Of. PN	Pour chaque parcours de Mester : - Au moint un enceignement
	développement des compétences	développement des compétences		d'utilisation des autils numériques lié
	numériques	numériques		à la discipline
ampétences méthodologiques		Dens le ces d'une LP en 180 ECTS, les	Cf. PN	
	faire l'objet d'un enseignement autonome (3 BCTS) ou être intégrée dans	préconisations Licence s'appliquent.		
	un ou plusieurs enseignements	1		
	disciplinaires.	1		
	Les compétences rédectionnelles et de	1		
	communication à l'oral peuvent être Intégrées à cette UE.	1		
	The second secon			
EPARATION A L'INSERTION PROFE				
rojet professionnel de l'étudiant	Entre le 52 et le 56 chaque parcours			
	propose 3UE de Projet Professionnel de FEtudient (PPE) et connaissance du	préconisations Licence s'appliquent.	(PPE) est construit sur l'ensemble de la formation pour permettre à l'étudiant de	
	monde économique et professionnel (3		s'interroger sur l'adéquation entre ses	
	monae economique el professionnes (s)			
	EC13 par UEI			
	EC1S per UEJ.		souhalts professionnets immédiats et futiurs.	
e an elegation contentament		Greene oblikasoni na strone obrote sta 10 4 10	souheits professionnels immédials et futiers.	
	Au minimum une UE en L2 et L3.	Stage obligatoire d'une durée de 12 à 16 semaines en 1948. Les 08 abave et de	souhaits professionnels immédiats et futurs. 600 heures de projets tuteurés son	En M1 au moirs une UE de mise
	Au minimum une UE en L2 et L3.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhaits professionnels immédiats et futurs. 600 heures de projets tuteurés son	En M1 au moirs une UE de mise attuation professionnelle (minimum
	Au minimum une UE en L2 et L8. Des UE pourront correspondre à:	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhais professionnels immédats et futurs. 600 heures de projets tuteurés som réparties sur les trois années, seet	En M1 au moirs une UE de mise aduation professionnelle (minimum ECTS)
	Au minimum une UE en L2 et L3. Det UE pourtrant converpondre à: - Un stage professionnel court en lien	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhets professionnels mendicials et fluters 600 heures de project tuteurés son répetites sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un maximum de 250 heures	En MI su moirs une UE de mise atuation profusaionnatio (manimum ECIS) En M2 au moins une UE de mis
	Au minimum une UE en L2 et L8. Des UE pourront correspondre à:	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhais professionnels membrais et futurs. 600 heures de projets tuteurés son repartisos sur les bros ambios, aves chaque ambiée un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures - Pour les saédailhés secondaires, au	En M1 au moirs une UE de mise satuation professionnelle (mannum ECT3) En M2 au moirs une UE de mi shuadon professionnelle (minimum
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cœur de formation (minimum 8 à 4 semaines L2) - Un stage (one, ou un stage de	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhets professionnels emmétals et futies: 600 heures de project tuteurés son réperties sur les trois emméta, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madmum de 150 heures - Pour les spédablés secondiers, au moirs 50 % des houres étudiants sont	En M1 au moirs une UE de mise satuation professionnelle (mannum ECT3) En M2 au moirs une UE de mi shuadon professionnelle (minimum
	Au minimum une UE en L2 et L8. Ces UE pourront correspondre à: - Un stage amfersionnel court en Ben avec le cour de formation (minimum 8 à 4 semiliers ou un stage de chardes ou un prépade	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhais professionnels membrais et futurs. 600 heures de projets tuteurés son repartisos sur les bros ambios, aves chaque ambiée un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures - Pour les saédailhés secondaires, au	En M1 au moirs une UE de mise satuation professionnelle (mannum ECT3) En M2 au moirs une UE de mi shuadon professionnelle (minimum
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourtront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cœur de formation (minimum 8 à 4 semaines L9) - Un stage long, ou un stage de recheche ou une période d'alternance.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhaits professionnels menditals et futies. 600 heures de project tuteurés son régeties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures et un madmum de 250 heures moins 50 % des heures étudiaires sons consacrées aux enseignements pratiques et aux mois en attaidon professionnelle.	En MI su moirs une UE de mise atuation professionnelle (manimum ECTS) En MZ au moins une UE de mi situation professionnelle (minimum PCTS)
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourront correspondre à: - Un stage arrofestannel court en Ben avec le cour de formation yinhimum 3 à d'emaires (12) - Un stage (one, ou un stage de recherche ou une période d'alternaire Un projet trateris/ mission	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated et futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un modimum de 250 heures et un motins 50 % des houres étudiants sont consacrées sus entrelignements professionnelle aux maiss en autaublem professionnelle. Pour les soldaités tentiaires, au moins 50 % des houres étudiants sont consacrées sus entrelignements professionnelle. Pour les soldaités tentiaires, au moins de la consacrée	En MI su moirs une UE de mise atuation professionnelle (manimum ECTS) En MZ au moins une UE de mi situation professionnelle (minimum PCTS)
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourtront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cœur de formation (minimum 8 à 4 semaines L9) - Un stage long, ou un stage de recheche ou une période d'alternance.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhets professionnels emmétales et futies. 600 heures de project tuteurés son réparties sur les trois emméta, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures. - Pour les spécialités secondaires, au moins 50 % des heures étudiants sont consacrées aux enseignemens prategase et aux maies en situation professionnelle. - Pour les spécialités entháires, au moins 40 % des heures étudiants qui moins 40 % des heures étudiants ou moins 40 % des heures étudiants sont.	En MI su moirs une UE de mise atuation professionnelle (manimum ECTS) En MZ au moins une UE de mi situation professionnelle (minimum PCTS)
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en Ben avec le cour de formation printmum 3 à 4 persières (21) - Un stage long, deu un tage de recherche ou une pérsode d'alternance Un projet suitoriel mission professionnelle Une projet suitoriel mission professionnelle Une residation à la recherche avec la rédistion d'un mémoire.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhaits professionnels entrelistats et futires. 600 heures de projets tuteurés son reparties sur les trois années, avec chaque année un mémmun de 150 heures et un modeum de 250 heures. - Pour les saédaites secondaires, su moins 60 % des heures étudiants sons consacrées aux enseignements professionnelle . - Pour les saédaites techniques en altudaten professionnelle . - Pour les saédaites techniques de la compréssion de la contaction en altudaten professionnelle . - Pour les saédaites techniques, ou moins 40 % des heures étudiants sons contactions aux entrangements.	En MI su moirs une UE de mise atuation professionnelle (manimum ECTS) En M2 au moirs une UE de missuasion professionnelle (minimum ECTS) Cas UE pourront connespondre à: - Un stage professionnel court (minimum 3 à 4 semaines MI que
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourtront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cœur de formation (minimum 8 à 4 cemaines L9). - Un stage long, ou un stage de rechneche ou une période d'alternance Un projet hatoriel mission professionnelle le une entitée à la recherche avec la rédetation d'un mémoire Une un stagion à la recherche avec la rédetation d'un mémoire.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhets professionnels emmétales et futies. 600 heures de project tuteurés son réparties sur les trois emméta, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures. - Pour les spécialités secondaires, au moins 50 % des heures étudiants sont consacrées aux enseignemens prategase et aux maies en situation professionnelle. - Pour les spécialités entháires, au moins 40 % des heures étudiants qui moins 40 % des heures étudiants ou moins 40 % des heures étudiants sont.	En M1 au moins une UE de mise satuation professionnelle (mannum ECTS) En M2 au moins une UE de mise stuation professionnelle (minimum PCTS) Ces UE pourront connespondre à: - Un trage professionnel court (minimum 33 4 semaines M1 au 6 semaines m1 M2)
	Au minimum une UE en L2 et L8. Ces UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en llen avec le cour de formation (minimum 8 à demaines L2) - Un stage long, deu un tage de recharche ou une période d'alternance. - Un projet stateré/ mission professionnelle : - Une le sission à la recharche avec la rédection d'ur mémoire. - Une UE étudient entrapement. - Une UE étudient entrapement.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels emmédials et futires. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les bros années, avec chaque sanée un mémmun de 150 heures et un maximum de 250 heures et un maximum de 250 heures padailles secondaires, au moirs 50 % des heures étudiants sont consacrées aux enseignements professionnelle — Pour les sédailles sectiones, au moirs 40 % des heures étudiants sont comachées aux enseignements professionnelle — professionnelle — professionnelle — Les stages aux mois en situation professionnelle — Les stages aux misses en situation professionnelle — Les stages sont réparties selon le	En M1 au moirs une UE de mise studion professionnelle (mannum ECTS) En M2 au moire une UE de misestudion professionnelle (minimum rCTS) Ces UE pourrant convespondre à: - Un stage professionnel court (minimum 33 4 semaines M1 au 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche o
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourtront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cœur de formation (minimum 8 à 4 cemaines L9). - Un stage long, ou un stage de rechneche ou une période d'alternance Un projet hatoriel mission professionnelle le une entitée à la recherche avec la rédetation d'un mémoire Une un stagion à la recherche avec la rédetation d'un mémoire.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhaits professionnels emmédials et futies. 600 heures de projets tuteurés son rejections sur les trois emmédia, evez chaque année un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures. - Pour les saléalités secondaires, au moins 50% des heures étudiants sont consacrées aux enseignemens professionnelle. - Pour les sépalatés ser situation professionnelle. - Pour les sépalatés tertifières, au moins 40% des heures étudiants en situation professionnelle. - Pour les sépalatés tertifières, au moins 40% des heures étudiants en situation professionnelle aux mises en situation professionnel. - Les tages sont répartits salon le salenches sounds s'illustration professionnel.	En M1 au moins une UE de mise atuation professionnelle (mannum ECTS) En M2 au moins une UE de misésuarion professionnelle (minimum PCTS) Ces UE pourrant connespondre à: - Un stage professionnel court (minimum 3 à 4 semaines M1 au 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche aux période alternance.
	Au minimum une UE en L2 et L3. Des UE pourront converpondre à: - Un stage professionnel court en Ben avec le coeur de formation (minimum 3 et semaines L2) - Un stage long, ou un stage de rechneche ou une période d'altonnance. - Un projet submés profession professionnelle - Une intidation à la rechneche avec la rédection d'un mémoire - Une UE élections autremémoire - trout autre chapeas filié à la professionnalitation.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondiers sont entre 52 x 10 x 10 millionnelle de pomiéres pouvent : 52 x 10 x 10 millionnelle de pomiéres sont entrelle 2 x 10 x 10 millionnelle 2 x 10 x	En M1 su moins une UE de mise studion professionnelle (minimum ECTS) En M2 su moins une UE de mischardon professionnelle (minimum PCTS) Ces UE pourrant correspondre à: - Un stage professionnel court (minimum 3 à 4 semaines M1 ou 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche ourse periode alternance Un project stooré/ mission professionnelle
	Au minimum une UE en L2 et L8. Ces UE pourront comespondre à: - Un stage amfestionnel court en Ben avec le cour de fermation (minimum 8 à 4 semaines L2) - Un stage long, ou un tage de recharche ou une période d'alternance. - Un projet hotorie/ mission professionnance. - Une mission à la recherche avec la rédiction d'un mémoire. - Une utilisation à la recherche avec la rédiction d'un mémoire. - Une lui élaudient entrapmenur. - Les villeur de chaque UE sera ou minimum. La velleur de chaque UE sera ou minimum.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souhaits professionnels emmédials et futies. 600 heures de projets tuteurés son rejections sur les trois emmédia, evez chaque année un minimum de 150 heures et un madmum de 250 heures. - Pour les saléalités secondaires, au moins 50% des heures étudiants sont consacrées aux enseignemens professionnelle. - Pour les sépalatés ser situation professionnelle. - Pour les sépalatés tertifières, au moins 40% des heures étudiants en situation professionnelle. - Pour les sépalatés tertifières, au moins 40% des heures étudiants en situation professionnelle aux mises en situation professionnel. - Les tages sont répartits salon le salenches sounds s'illustration professionnel.	En M1 au moirs une UE de mise studion professionnelle (manimum ECTS) En M2 au moire une UE de misestudion professionnelle (minimum rCCS) Ces UE pourrant connexpondre à: - Un stage professionnel court (minimum 33 4 semaines M1 au 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche a une période alternance Un projet tutorel mission professionnelle : - Un minimum de neutrorthe
	Au minimum une UE en L2 et L3. Des UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en Ben avec le cour de formation printimum 3 à 4 semaines (2). - Un stage long, deu un stage de recherche ou une période d'alternance Un projet suteriel mission professionnelle : - Une entadion à la recherche avec la rédaction d'un mémoire Une UE élaudiant entreprensur : - Loud autre de hospasif fié à la professionnellatation. La valeur de chaque UE sera au minimum de 3 BCTS. Elle peur combiner plunieurs.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondrer survent : 26 x 10 x 1	En M1 au moins une UE de mise atuation professionnelle (transmun ECTS) En M2 au moins une UE de misituation professionnelle (minimum Cas UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court (minimum à à 4 semaines M1 ou 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche ou une periode alternance. - Un projet stateré/mission professionnelle
	Au minimum une UE en L2 et L8. Ces UE pourront comespondre à: - Un stage amfestionnel court en Ben avec le cour de fermation (minimum 8 à 4 semaines L2) - Un stage long, ou un tage de recharche ou une période d'alternance. - Un projet hotorie/ mission professionnance. - Une mission à la recherche avec la rédiction d'un mémoire. - Une utilisation à la recherche avec la rédiction d'un mémoire. - Une lui élaudient entrapmenur. - Les villeur de chaque UE sera ou minimum. La velleur de chaque UE sera ou minimum.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondrer survent : 26 x 10 x 1	En M1 au moirs une UE de mise studion professionnelle (manimum ECTS) En M2 au moire une UE de misestudion professionnelle (minimum rCCS) Ces UE pourrant connexpondre à: - Un stage professionnel court (minimum 33 4 semaines M1 au 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche a une période alternance Un projet tutorel mission professionnelle : - Un minimum de neutrorthe
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cour de formation (minimum 3 à de semillers L2) - Un stage long, ou un stage de recheche ou une période d'alornance. - Un projet subtrait mission professionnale de une entiablem à la recheche avec la rédiction d'un mémoire. - Une UE élucitant antrappensur - l'out authe disposat le la la professionnalisation. La valeur de chaque UE sera au minimum de 3 DCCS. Dile peur combiner plunieurs des activités mentionnées.	semaines en LP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondrer survent : 26 x 10 x 1	En M1 au moins une UE de mise satuation professionnelle (manatum ECTS) En M2 au moins une UE de mis stuation professionnelle (minimum ECTS) Ces UE pourrant correspondre à: - Un trage professionnel court (minimum 3 à 4 semaines M1 ou 6 semaines en M2) - Un trage long, un trage recherche ours gérade alternance. - Un project suboré/ mission professionnelle - Un mémoise de recherche - Une UE d'audiant entrepreneur Chaque - Énudiant dels méaliser :
	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces LUE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cour de formation (minimum 3 à d'acmaires L2) - Un stage long, deu un tage de recharche ou une période d'alternance. - Un projet stateré/mission professionnance. - Une lui étudient airmanire. - Une Lie étudient airmanire. - Une Lie étudient airmapmensur. - Lout autre de popurat finé à la professionnalisation. La valeur de chaque UE sera au minimum de 3 ECTS. fille peur combiner plunieurs des activités mentionnées. Ces mises en situation professionnelle pouvert faire l'objet d'UE autonomes au	semaines en UP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondrer survent : 26 x 10 x 1	En M1 au moirs une UE de mise studion professionnelle (manimum ECTS) En M2 au moirs une UE de mischussion professionnelle (minimum ECTS) Cas UE pourront connespondre à: - Un stage professionnel court (minimum 3 à 4 semaines M1 au 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche a une période alternance Un projet tutoré/ mission professionnelle - Une UE diudiant entrepreneur Chaque étudiant delt néaliser mémoire de recherche et un sta
	Au minimum une UE en L2 et L3. Des UE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en Ben avec le cœur de formation (minimum 3 à 4 gemaines L2) - Un stage long, deu un stage de recheche ou une période d'alternaire. - Un projet sutraig intaien professionnelle : - Une request sutraig intaien professionnelle : - Une la contrait de la recherche avec la rédistrice de la rédistrice à la recherche avec la rédistrice du professionnelle : - Une Ut élaudient entreprensur : - lout autre déposit finé la professionnelle par combiner plusieurs des activités mentionnées. Ces mises en situation professionnelle pouvert faire l'objet d'ut autonomes du l'em minigres dans plusieurs. Ut	semaines en UP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondrer survent : 26 x 10 x 1	En M1 au moins une UE de mise studion professionnelle (mannum ECTS) En M2 au moins une UE de mise studion professionnelle (minimum ECTS) Ces UE pourront connespondre à: - Un stage professionnel court (minimum 33 4 semaines M1 ou 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche ours gérale d'alternance. - Un project suboré/ mission professionnelle - Un mémoire de rouherche - Une UE d'audiant entrepreneur Chaque - Énudiant doit néaliser
ise en skuarión professionnelle, opet tutoré, atago/atternance ^a	Au minimum une UE en L2 et L3. Ces LUE pourront correspondre à: - Un stage professionnel court en lien avec le cour de formation (minimum 3 à d'acmaires L2) - Un stage long, deu un tage de recharche ou une période d'alternance. - Un projet stateré/mission professionnance. - Une lui étudient airmanire. - Une Lie étudient airmanire. - Une Lie étudient airmapmensur. - Lout autre de popurat finé à la professionnalisation. La valeur de chaque UE sera au minimum de 3 ECTS. fille peur combiner plunieurs des activités mentionnées. Ces mises en situation professionnelle pouvert faire l'objet d'UE autonomes au	semaines en UP-LS. Les UE stage et de	souheits professionnels entreliated of futies. 600 heures de projets tuteurés son réparties sur les trois années, avec chaque année un minimum de 150 heures et un madrium de 250 heures et un madrium de 250 heures 20 % des houres étadants sont consacrées sus entrelignements professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 60 % des heures étadants contractions aux masses matablem professionnelle — Pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients professionnelle — pour les sodiéalités tertifaires, ou moins 40 % des heures étadients sont professionnel . Les stages sont répartits salon le calendrer survent : 56 x 22 semains la dipondrer survent : 26 x 10 x 1	En M1 au moirs une UE de mise atuation professionnelle (manimum ECTS) En M2 au moire une UE de mischausten professionnelle (minimum ECTS) Cas UE pourront connespondre à: - Un stage professionnel court (minimum 3 à 4 semaines M1 au 6 semaines en M2) - Un stage long, un stage recherche a une période atternance Un projet tutoré/ mission professionnelle - Une UE disudiant entrepreneur Chaque étudiant doit néaliser mémoire de recherche et un stage

Research and Employability

On the Relationship Between Research and Practice and Employment

Tuck School

The first-year courses were taught by Dartmouth instructors from fields such as law and political science, history, sociology, rhetoric and oratory, economics, and public speaking; the second-year courses drew heavily on outside business people, such as an export merchant, an attorney, an insurance company president, and an accountant.

Edward Tuck was pleased as he wrote to President Tucker in February 1902, "I am glad that it will be the aim of the school to bring students in touch with practical businessmen.

Bennis and O'Toole (2005)argued that "the dirty little secret at most of today's best business schools is that they chiefly serve the faculty's research interests and career goals, with too little regard for the needs of other stakeholders" (p. 103)

On the Relationship Between Research and Practice and Employment

Ghoshal (2005), for example, argued that "bad management theories are, at present, destroying good management practices"

"Our field runs the risk of having great answers to less and less interesting problems"

"the traditional paradigm of business schools, with its strong focus on analytical models and reductionism, is not well suited to handle the ambiguity and high rate of change facing many industries today"

(Kurt Lewin's astute observation that nothing is as practical as good theory)

On the Relationship Between Research and Practice and Employment

Pfeffer and Fong (2004) argued that to be a smaller version of McKinsey or some other consulting firm seems like a losing proposition. It is only by rediscovering some core purpose more consistent with a professional ethos that business schools may be successful in standing apart from their many various competitors.

James March argued that "researchers who pursue immediate relevance are likely to produce knowledge that is both redundant with what managers already know and useful only over a limited time and under limited conditions"

He further argues that managers are not stupid. They recognize or can be led to recognize that the primary usefulness of management research lies in the development of fundamental ideas that might shape managerial thinking, and not in the solution of immediate managerial problems.

On the Relationship Between Research and Practice and Employmet

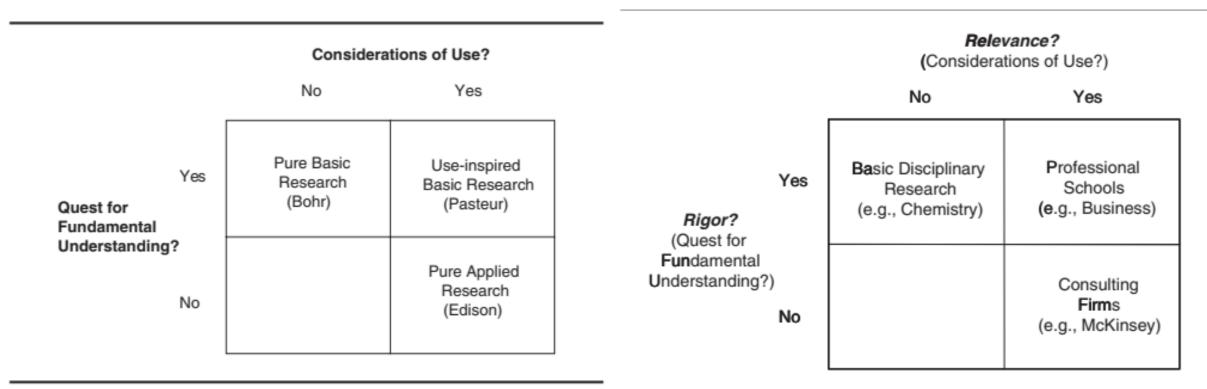


Figure 1: Stokes's quadrant model of scientific research
Source: Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation
(p. 73), by D. E. Stokes, 1997, Washington, D.C.: Brookings
Institution. Copyright 1997 by the Brookings Institution. Reprinted
with permission.

Figure 2: Business school research

Source: Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation (p. 73), by D. E. Stokes, 1997, Washington, D.C.: Brookings Institution. Copyright 1997 by the Brookings Institution. Reprinted with permission.

Implications

Teaching

- Improve the blending of clinical and research-based faculty and topics.
- Adopt a problem-centered teaching approach, using real world challenges.
- Bring in speakers from industry and government to add richness and context.
- Make students co-creators of the educational content and the learning experience.
- Foster student teamwork on real cases; reward student leadership and creativity.

Research

- Tackle big, relevant problems requiring a long-term commitment.
- Partner with thought leaders in industry, government, and consulting.
- Stimulate and fund field research—get researchers out in the real world.
- Validate and challenge guru advice and popular books—set the agenda.
- Participate in key industrial, national, and global dialogues about business.