

## Les besoins de l'entreprise marocaine : Le portefeuille de compétences, un atout pour l'insertion professionnelle.

Ouhrir Siham<sup>1</sup>, Jarmoune Maha<sup>2</sup>, Talbi Mohammed<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ouhrir Siham ; Faculté des Sciences Ben M'sik Hassan II University of Casablanca, ORDIPU, Avenue Driss El Harti B.P 7955, Sidi Othmane Casablanca. [siham.ouhrir@gmail.com](mailto:siham.ouhrir@gmail.com).

<sup>2</sup> Jarmoune Maha ; Faculté des Sciences Ben M'sik Hassan II University of Casablanca, Avenue Driss El Harti B.P 7955, Sidi Othmane Casablanca. [jarmoune.maha@gmail.com](mailto:jarmoune.maha@gmail.com).

<sup>3</sup> Talbi Mohammed ; Faculté des Sciences Ben M'sik Hassan II University of Casablanca, ORDIPU, Avenue Driss El Harti B.P 7955, Sidi Othmane Casablanca. [talbi.ordipu@gmail.com](mailto:talbi.ordipu@gmail.com).

### Résumé :

*Le présent travail rend compte d'une recherche menée auprès d'entreprises marocaines. Il a pour objectif de déceler les attentes des responsables de recrutement en termes de compétences. Le métier visé est celui de formateur ou responsable de formation. L'outil utilisé est un questionnaire à questions mixtes. Les conclusions ont permis d'établir un listing des compétences élémentaires, avancées et des compétences rares recherchées chez les personnes à recruter.*

*Mots-clés : portefeuille de compétences, besoins de l'entreprise, insertion professionnelle, Métier de formateur, socle.*

### I. INTRODUCTION

La présente communication tente de faire une liaison entre la formation universitaire et les attentes des entreprises marocaines. Elle appelle l'université à permettre aux étudiants d'acquérir un portefeuille de compétences génériques en adoptant une approche curriculaire centrée sur les compétences et à remplir le rôle d'incubateur Albert et al. (2003)[1].

Les résultats d'une étude des demandes des directeurs des ressources humaines DRH. et responsables du recrutement aux entreprises marocaines (26 entreprises du secteur privé), servent d'appui pour proposer un socle de compétences communes.

### II. CONTEXTUALISATION

Au Maroc, le marché du travail est devenu difficilement accessible : La fonction publique est entrée dans une phase de ralentissement des effectifs recrutés afin de réduire les dépenses de l'état. Elle opte cependant pour les Contrats de durées déterminées CDD. Pour combler les besoins. Cette stratégie est appliquée depuis 2015 et la dernière mesure en date : l'appel au recrutement de 11000 enseignants par CDD pour l'année scolaire 2016/2017.

D'un autre côté, l'entrepreneuriat est semé d'embûches : Le rapport de la Banque Mondiale, la Banque Européenne pour la reconstruction et le développement BERD. Et la Banque Européenne d'investissement BEI., suite à une étude faite auprès de 6500 chefs d'entreprises dans la région du MENA, indique qu'au Maroc le secteur de l'entrepreneuriat souffre de trois problèmes majeurs :

La concurrence du secteur informel, la corruption et le manque flagrant dans la qualification des ressources humaines. Il pointe du doigt l'enseignement supérieur qui ne permet pas aux lauréats d'acquérir un ensemble de compétences

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

pour travailler dans le secteur privé Guibbaut-Navand Charlotte (2015) [2].

Dans ce contexte difficile, l'université marocaine se voit dotée d'un nouveau statut et de nouvelles responsabilités dans la préparation à l'emploi.

Citons en premier, l'ouverture de l'université sur son environnement économique par les nouvelles fonctions qui lui sont conférées par les réformes : Article 07 de la loi 01-00 qui stipule que l'université peut participer dans les activités des entreprises publiques et privées ou créer des sociétés filiales.

Plusieurs efforts ont été faits dans ce sens, citons l'exemple de la collaboration entre le MESFCRS et le Ministère de l'Industrie, du commerce et des technologies pour mettre en place un module de formation sur l'entrepreneuriat innovant qui visait la création de 2005 entreprises innovantes à la fin de l'an 2014 et les initiatives relatées dans les travaux de le travail de ZAMMAR R., ABDELBAKI N. [3]

#### III. PROBLEMATIQUE

La présente recherche se propose de répondre à la problématique suivante :

Comment l'Université peut-elle s'acquitter de sa nouvelle tâche ? Comment préparer les étudiants à un s'insérer dans un contexte aussi complexe ?

Quelles sont les demandes des entreprises marocaines en termes de compétences ?

#### IV. CADRE THEORIQUE

La problématique articule les compétences, l'entreprise et l'université. Un regard sur les compétences vues par l'entreprise et leur développement à l'université constitue la toile de fond de notre recherche.

La compétence pour Rey B. (2006) [4], est « le fait de savoir accomplir efficacement une tâche ». Rogiers (2001) [5] parle de « ...la possibilité pour un individu de mobiliser de manière intériorisée un ensemble intégré de ressources en vue de résoudre une famille de situations problèmes ».

Les compétences peuvent être spécifiques et disciplinaires ou générales et transversales. La présente communication cible la deuxième catégorie. Les auteurs Evers, Rush et Berdrow (1998) établissent un modèle de compétences relevées chez les sortants des universités canadiennes par leurs employeurs : Il s'agit de 18 compétences organisées dans quatre unités « Mobilizing innovation and change » : Habileté à conceptualiser, créativité, innovation, changement, prise de risque et vision. « Managing people and tasks » : Coordination, prise de décision, leadership/influence, management des conflits et planification /organisation, « Communicating » : Communication interpersonnelle, écoute, communication orale et écrite.

Et enfin « Self-management » : Développement personnel, formation personnelle, gestion du temps, résolution de problèmes et esprit analytique.

Ces compétences sont directement issues du domaine de l'emploi et font état du profil global des sortants des universités canadiennes.

The conference Board's employability skills 2000+ au Canada présente un modèle composé de trois types de compétences : Ce sont des compétences clés pour l'accès aux emplois : Compétences fondamentales, compétences du

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

« Self management » que nous pouvons assimiler au développement personnel, à la gestion de carrière et les compétences du « Team work » : compétences spécifiques au travail par équipe.

Toujours dans le même pays, un socle de compétences essentielles est fixé par le conseil de développement des ressources humaines au niveau du ministère de l'éducation et des ressources humaines Québécois : le HRDC'S essential skills (2010). Il se compose de 9 compétences de base [7].

Cet ensemble de compétences est une base pour la formation au long de la vie « the life long learning ». Il garantit l'employabilité à toutes les personnes quel que soit leur milieu de travail.

Les universités s'en inspirent dans la fixation de leurs objectifs pour une meilleure qualité de l'enseignement.

D'autres chercheurs universitaires à citer Prégent, Bernard et Kozanitis (2009) [8]: parlent d'une typologie en six composantes interdépendantes qui peut être poursuivie dans le cadre d'un programme de formation universitaire.

Pour ces mêmes auteurs, développer les compétences à l'université reviendrait à agir non pas dans le cadre d'une approche cours mais plutôt dans une approche programme basée sur le curriculum. Nous relaterons à ce sujet les travaux de Demeuse, Strauven et Roegiers (2013) [9], et ceux de Jonnaert et Ettayebi et al. (2009) [10] : les premiers voient dans le curriculum un plan d'action pédagogique tandis que les seconds lui donnent un aspect plus dynamique et accordent à la compétence non pas un aspect curriculaire mais plutôt un caractère évolutif et dynamique. Les compétences génériques et spécifiques à développer à l'université marocaine ne sont pas définies à l'échelon national. Chaque équipe est

sensée définir les compétences spécifiques qui seront poursuivies à chaque demande d'accréditation d'une nouvelle formation. Certains formateurs font une étude des besoins dans le cadre d'une ingénierie de formation et d'autres procèdent par déduction des compétences à partir du disciplines et du contenu à enseigner.

Ce qui suit est un questionnement du marché du travail au sujet des besoins ressentis en compétences nécessaires pour le métier de formateur.

### V. LA METHODOLOGIE.

Nous avons adressé un questionnaire à des DRH et des personnes responsables de recrutement dans des entreprises de différentes spécialités afin de connaître les compétences recherchées chez les personnes à recruter. Nous avons ciblé le poste de responsable de formation. Le second volet de cette recherche vise la comparaison entre ces attentes déclarées et les compétences contenues dans le descriptif d'une formation en Master dédié aux métiers de la formation et de l'encadrement. Nous nous sommes contentés dans la présente communication de relater la première étape.

Ce questionnaire a été adressé par voie électronique à 40 organisations prises de façon aléatoire, seule la diversité des activités a été prise en considération.

L'outil comporte huit questions mixtes, qui portent sur les données personnelles du répondant, et les compétences : élémentaires [7] à classer par ordre d'importance, avancées à définir et à classer par ordre d'importance et les compétences rares chez les candidats qui se présentent.

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

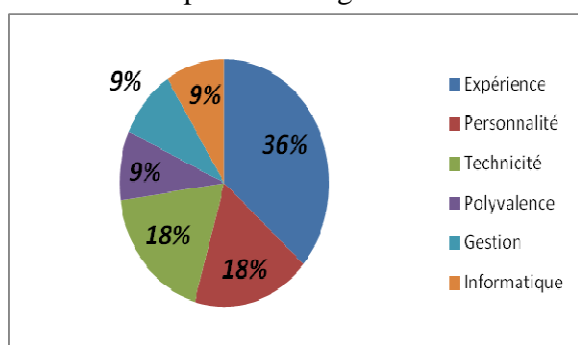
Une question porte sur les valeurs recherchées.

L'analyse a été faite par Excel pour établir les pourcentages selon la fréquence d'apparition des réponses.

Les questionnaires remplis étaient au nombre de 26, issus de 16 organisations prestataires de services et de 10 industries.

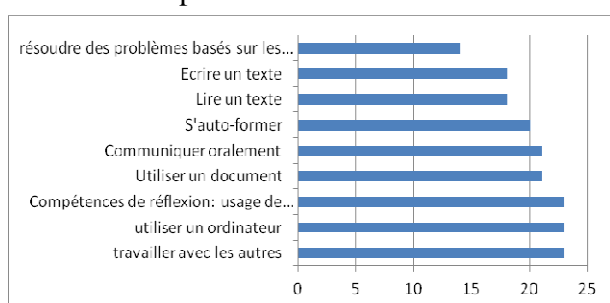
#### VI. RESULTATS

##### A. Les compétences exigées :



**Figure 1 : Pourcentages des compétences exigées**

##### B. Les compétences de base :



**Figure 2 : Classement des compétences de base selon le degré d'importance**

##### C. Les compétences avancées.

Les compétences les plus récurrentes sont :

- Pour les compétences organisationnelles on note: La gestion du temps et La planification, évaluation, management.

- Pour les compétences de communication et de relations on note: L'écoute, les compétences du « Reporting », maîtrise de l'anglais, la prise de parole en public et le sens de l'observation.
- Pour les compétences disciplinaires on note :La polyvalence, gestion, la pédagogie et la prise de parole en public.
- Pour les compétences personnelles c'est la maîtrise des langues, la mobilisation des groupes, la disponibilité, la force de convaincre, la sociabilité et l'écoute ; qui ont été relevées.

##### D. Les compétences rares.

Les compétences dites rares chez les candidats sont : La maîtrise de l'anglais, l'esprit de l'innovation, la prise d'initiatives, la maîtrise des outils d'évaluation, l'autonomie et la planification.

#### VII. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.

Il ressort de ces résultats que les responsables de recrutement recherchent dans le formateur une personne ayant un large répertoire de « Soft skills » se rapprochant de la classification faite par : the National System of Occupations NSP., (2011) [11]. Ils sont majoritairement axés sur les compétences de base qui sont orientées vers le travail par groupe, l'utilisation des nouvelles technologies et l'innovation et la prise d'initiative (Figure 2).

Certaines réponses prêtaient à confusion et confondaient les compétences et les traits de caractère mais ceci est du au caractère même des soft skills qui seraient facilement vues comme des attitudes, contrairement aux hard skills

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

facilement vérifiables Balcar, Homolová,  
Karásek et al., ( 2011) [12].

suscitant leur créativité sur des thèmes  
d'actualité.

De ce qui précède nous pouvons dire que les compétences spécifiques ne sont pas les seules à être prises en considération pour embaucher des formateurs ou des responsables de formations, mais les compétences organisationnelles et les « soft skills » sont aussi importants dans les entreprises marocaines.

#### VIII. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Afin que l'Université marocaine arrive à générer un enseignement de qualité qui prépare à l'insertion dans l'entreprise et l'entrepreneuriat il serait judicieux de :

- Identifier les besoins des entreprises et les décliner en socles de compétences à poursuivre à différents niveaux.
- Opter pour une approche programme qui met tous les enseignants sur le projet de la formation des étudiants et de leur encadrement plutôt que l'approche cours qui se fait sans concertation ni unification des visions.
- Prévoir des formations en alternance depuis la première année universitaire, pour plus de liens théorie/pratique.
- Préparer l'étudiant à entreprendre par un processus allant de la sensibilisation, à la réalisation de projets en passant par le recrutement des leaders, des acteurs potentiels et l'engagement de moyens financiers et autres. Travaux de Bakkali C. et al. (2009) Et ceux de ZAmmar R [3].
- Encourager les initiatives personnelles en lançant des défis aux étudiants et en

En conclusion, nous pouvons dire que le rôle du chercheur devrait se confondre avec celui du concepteur de formations et celui de l'enseignant, lorsqu'il s'agit de mettre les assises d'une formation de qualité destinée à combler le vide ressenti dans le marché du travail.

Des cellules de recherche dont la vocation est de suivre les mutations et les besoins du contexte économique et social sont une condition sine qua non pour réguler, innover et performer dans la formation universitaire.

#### References

- [1] Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G., Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international, L'Harmattan, Paris. 2003.
- [2] Guibbaut-Navand Charlotte, *Les principaux obstacles à l'entrepreneuriat marocain dévoilés*, Telquel, Num. du 24 Juillet 2015.
- [3] Zammar R., Abdelbaki N., L'université marocaine et la problématique de l'entrepreneuriat innovant , 2012.  
[https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Zammar\\_\\_Abdelbaki\\_01.pdf](https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Zammar__Abdelbaki_01.pdf).
- [4] Rey B., Carette Y., Defrance A., Khan S., Les compétences à l'école. Apprentissage et évaluation. Edition DE Boeck. Bruxelles, 2006
- [5] Fröhlich, B. and Plate, J. The cubic mouse: a new device for three-dimensional input. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2000.
- [6] Rogiers X., Une pédagogie de l'intégration. Compétences et intégration des acquis dans l'enseignement. De Boeck, Bruxelles. 2001.
- [7] Evers, F. T., Rush, J. C., & Berdrow, The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability. I. (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass. 1998.
- [8] Prégent, Bernard et Kozanitis, Enseigner à l'université dans une approche-programme, Presses internationales polytechnique, Canada (2009).
- [9] Demeuse, Strauven et Roegiers et al., Développer un curriculum d'enseignement ou de formation : des options politiques au pilotage, De Boeck, Bruxelles, 2013.
- [10] Jonnaert P., Ettayebi M., Defise R., Curriculum et compétences : Un cadre opérationnel, De Boeck Supérieur, 2009
- [11] NSP. Cité in : Jiri Balcar, Soft skills and their Wage Returns: Overview of Empirical Literature, Review of economic perspectives – Národohospodářský Obzor, VOL. 14, 2014.

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- [12] Balcar, J., Homolova, E., Karasek, Z. et al., Transferable competences across economic sectors: Role and importance for Employment at European level. Luxembourg: Publications Office of the European 2011.