

Insertion professionnelle des jeunes diplômés au Maroc : Quelle liaison entre les connaissances acquises et les compétences professionnelles

**Omar OUHEJJOU¹
Soukaina El BOUJNOUNI²**

Résumé :

La problématique de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés reste un débat ouvert, qui demande l'implication et l'intérêt de toutes les parties prenantes, étudiants, système éducatif, entreprises et administrations, afin de proposer des alternatives pratiques facilement applicables pour faciliter l'intégration des diplômés dans le marché du travail.

De ce fait, l'employabilité des jeunes constitue une préoccupation majeure dans notre pays, et l'insertion professionnelle reste l'un des défis majeurs à relever au niveau national, en intégrant dans la vie active les leaders de demain, mais le problème réside dans l'inadéquation de l'offre et la demande ou manque d'expérience et de compétences professionnelles des nouveaux diplômés.

Notre objectif à travers cet article, est de soulever les liens éventuels qui peuvent exister entre les connaissances acquises par les étudiants et les compétences professionnelles sollicitées par les recruteurs. Cet objectif sera atteint par le traitement et l'analyse des résultats obtenus par l'étude sur l'enseignement supérieur au Maroc.

Mots clés :

Compétences professionnelles, connaissances, employabilité des jeunes, chômage, marché du travail, enseignement supérieur.

¹ Doctorant à l'Institut des Études Africaines, Laboratoire d'Études et de Recherches Interdisciplinaires sur l'Afrique (LERIA), Université Mohamed V - Rabat.
omar22x@gmail.com

² École Mohamadia d'Ingénieurs, Université Mohammed V - Rabat,
s.elboujnouni@gmail.com

Introduction

La problématique de l'emploi des jeunes diplômés et leur intégration dans le marché du travail, l'inadéquation de l'offre universitaire à la demande et aux besoins des marchés, et la difficulté d'insertion des lauréats de l'université au sein des entreprises, posent toujours un débat, surtout après 10 ans de réforme pédagogique de l'université Marocaine.

Aujourd'hui, les ressources humaines sont de plus en plus associées au succès des organisations, c'est un véritable atout concurrentiel, et sur lequel reposent tous les autres avantages compétitifs des organisations. Toutefois les entreprises ne s'aventurent pas à intégrer des jeunes qui manquent de compétences professionnelles, en outre d'une connaissance inadéquate au profil du poste.

De ce fait, l'employabilité des jeunes constitue une préoccupation majeure dans notre pays, et l'insertion professionnelle reste l'un des défis majeurs à relever au niveau national, en intégrant dans la vie active les leaders de demain, mais le problème réside dans l'inadéquation de l'offre et la demande ou manque d'expérience et de compétences professionnelles des nouveaux diplômés.

L'objectif de ce travail est de consolider le maillon entre les connaissances universitaires et les compétences professionnelles demandées dans le marché du travail, en dressant des questions problématiques et les orientations possibles en formation universitaire afin de faciliter l'intégration des jeunes diplômés dans le marché de travail. Et cela, à travers l'analyse des principaux résultats de l'étude sur l'enseignement supérieur au Maroc lancée par le *Groupe Hautes Études de Management (HEM)* et réalisée par un cabinet indépendant *ARGOS*.

Notre réflexion dans ce travail se traduit en questions problématiques, notamment, comment permettre aux étudiants désirant d'accéder au marché de l'emploi d'acquérir des compétences facilitant leur insertion ? Et comment adapter l'offre universitaire aux besoins du marché ?

Connaissances universitaires et compétences professionnelles : Quel lien ?

Les connaissances acquises par les étudiants au cours de leur parcours de formation universitaire, ne s'intéressent plus uniquement aux savoirs ou savoir-faire développés, mais c'est aussi s'intéresser à ce qu'ils vont pouvoir en faire plus tard, une fois leurs études terminées, dans des situations professionnelles complexes et variées.

De ce fait, à ce niveau apparaît le lien direct entre connaissances et compétences, c'est grâce entre autres à des connaissances auxquelles on peut recourir, que l'on peut développer des compétences complexes comme la collaboration ou la créativité. Quand on parle de compétence, on parle donc, évidemment, de mise en œuvre de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être dans des situations réelles complexes.

De leurs parts, François T. et Livio R.S., dans leurs rapport pour l'OCDE intitulé : *“Proposing measures to promote the education of creative and collaborative knowledge-builders”*, mettent en avant les compétences de créativité et d'autodidaxie qui devraient être promues dans les différents niveaux d'enseignement. Deux recommandations s'adressent en particulier à l'enseignement supérieur :

« Recommendations for schools and deans: Encourage the creativity in your teachers and students, and provide them the means in terms of time, administrative help, and space to develop creative programs in which students can work on individual and collective projects. If these programs cannot be open to all initially, selection to enter them should be based on students' motivation to take initiative and will to interact with creative students and teachers.

Recommendations for universities: Encourage interdisciplinary approaches and the creation of academic programs that can allow students to launch projects and to develop their creativity. Create 'creative spaces' dedicated to the development of student projects open 24/7/365. These spaces should be organised as incubators for ideas and creative talents. » (François T. et Livio R. S. 2009).

On arrive là à une nouvelle vision du développement de compétences à l'université, qui a l'orientation de se détacher des anciennes logiques disciplinaire organisée en programmes. De ce fait, la formation supérieure ni plus perçue uniquement en matière de programmes et de disciplines, il est devenu primordial de se focaliser sur les compétences que ces formations visent à développer chez les étudiants et chez les jeunes diplômés, toute en harmonie avec les besoins du marché du travail vers lequel ces études les destinent.

L'enseignement supérieur au Maroc face au dilemme de l'emploi

L'enseignement supérieur est l'un des éléments-clés du développement social, culturel et économique. Actuellement plusieurs problèmes et obstacles empêchent le développement de notre enseignement. Au Maroc, chaque année, 200.000 jeunes arrivent le marché du travail, alors que l'économie ne crée que 120.000 postes. Selon une étude de la Banque Mondiale, le Maroc devrait créer 400.000 par an sur dix ans pour éliminer le chômage.

L'enseignement supérieur au Maroc vue dans son ensemble, manque de pédagogies théoriques et pratiques de qualité, préparant davantage les étudiants à leur future pratique professionnelle avec des dispositifs plus proches du milieu du travail. Face à cette situation, l'employabilité et l'ouverture sur le marché du travail figurent parmi les principales préoccupations des programmes de réformes universitaires marocaines.

Par ailleurs, une meilleure insertion professionnelle des jeunes diplômée, est conditionnée par l'introduction de changements pédagogiques au niveau de l'enseignement. En passant d'un enseignement axé spécialement sur les connaissances à un enseignement visant en parallèle le développement de compétences professionnelles, pour confronter les exigences spécialistes actuelles, en proposant aux étudiants des formations universitaires adaptées au marché de l'emploi.

Pour cela, et dans le cadre de la section qui suit, nous essayons de présenter l'enseignement supérieur au Maroc, vu de plusieurs angles, soit de la part des étudiants ou de leurs parant, ou bien des responsables d'opinion et des acteurs de l'univers de recrutement.

Étude sur l'enseignement supérieur au Maroc : état des lieux

Depuis quelques années, le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc connaît des réformes profondes, notamment par la mise en place du plan d'urgence qui vise la modernisation du système universitaire public, également la multiplication du nombre d'établissements depuis 2008 avec l'apparition de nouveaux acteurs et

la mise en place du cahier des charges relative aux accréditations des filières du privé.

Par ailleurs, dans un monde en mutation rapide, le développement du Maroc, l'émergence de nouveaux secteurs et de nouveaux métiers, la globalisation, l'internationalisation des entreprises, l'évolution de la PME marocaine requièrent la formation de profils adaptés au monde économique d'aujourd'hui.

À travers cette partie, nous essayons de dresser un état des lieux de l'enseignement supérieur au Maroc, et précisément le système universitaire public, en analysant les principaux résultats retenus par l'étude réalisée par *le Groupe Hautes Études de Management (HEM)*.

Présentation de l'étude

C'est une étude lancée par le Groupe Hautes études de management (HEM) et réalisée par un cabinet indépendant ARGOS. L'étude sur l'Enseignement Supérieur au Maroc s'appuie sur un travail de terrain, il s'agit de cerner la perception de l'offre d'enseignement supérieur en général au Maroc et de l'enseignement supérieur en gestion en particulier, de connaître les besoins des entreprises en termes de formation et de ressources humaines, pour proposer un état des lieux de l'enseignement supérieur au Maroc.

Cette enquête a été menée dans cinq villes du Royaume (*Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger et Fès*), et a été réalisée auprès d'un échantillon composé de six cibles différentes (*Bacheliers, parents d'élèves, étudiants du secteur public et du privé, cadres, entreprises et cabinets de recrutement, et leaders d'opinion*).

Les principaux objectifs étant de cerner la perception de l'offre de l'enseignement supérieur au Maroc, de cerner l'offre et le niveau d'attrait de l'enseignement public versus privé, ainsi que les raisons sous-jacentes, d'identifier les critères de choix d'un établissement donné, et également d'identifier les besoins des entreprises en termes de profils adéquats aux niveaux académique et comportemental.

Méthodologie de l'étude

L'étude cible six publiques différant à travers une analyse d'ordre qualitative et quantitative de l'échantillon choisi.

Pour la phase qualitative, 25 réunions de groupes ont été conduites auprès des cibles :

- Bacheliers du secteur privé et public et des branches Sciences Économiques et de Gestion, Sciences Expérimentales et Mathématiques.
- Parents de bacheliers : du secteur privé et public et des branches Sciences Économiques et de Gestion, Sciences Expérimentales et Mathématiques.
- Étudiants en 2^{ème} année de différentes écoles/universités privées et publiques de gestion.
- Lauréats de différentes écoles/universités privées et publiques de gestion.

Également, 22 Entretiens Individuel d'Appréciation (EIA) ont été conduits auprès des DRH d'entreprises, cabinets de recrutement et leaders d'opinion.

Pour la phase quantitative, 1155 questionnaires en face à face avec une marge d'erreur de $\pm 3\%$, dans les villes de Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger, Fès, avec une distribution équilibrée (50% public et 50% privé), auprès des mêmes cibles étudiées.

Principaux résultats

- Perception générale de l'offre de l'enseignement supérieur publique au Maroc : étendue et qualité :

La perception générale de l'offre de l'enseignement supérieur au Maroc est jugée majoritairement moyenne mais tend significativement vers des valeurs positives, cette situation se présente principalement chez les parents de bacheliers qui restent confiants par rapport à des structures de formation certes inégales en terme de performance et de qualité, mais constituent globalement un ensemble plutôt favorable.

D'autre part, l'étude a permis de conclure qu'au niveau de l'offre publique, il en est ressorti que les parents d'élèves ainsi que les bacheliers perçoivent ce secteur comme la référence en termes de formations supérieures, principalement quand il s'agit des grandes écoles publiques (*ENCG, ISCAE, Ecoles Hassania et Mohammedia des ingénieurs...*), et ce, parce que ces institutions allient qualité et gratuité. Néanmoins, l'université publique ne jouit pas du même positionnement auprès des interrogés, au contrario elle renvoie une image négative.

Les principales caractéristiques qui ayant une importante influence sur la perception des grandes écoles publiques et qui ont été mentionnés avec un niveau de récurrence élevé lors de la phase qualitative, sont le diplôme étatique, la qualité de l'enseignement, l'employabilité, la qualité des étudiants, la possibilité de travailler dans le secteur public, la discipline, la gratuité des études et la qualité de l'encadrement.

Alors que les inconvénients déterminants concernent le sureffectif dans certaines écoles, le manque de formation en communication et développement personnel, le manque de motivation des professeurs, le manque de pratique et d'outils pédagogiques performants, l'éloignement géographique et le manque d'ouverture sur le monde de l'entreprise dans certaines écoles.

Concernant le système public universitaire, la qualité est perçue oscillée entre les valeurs moyennes et insuffisantes. Le caractère négatif de cette perception se dégrade au fur et à mesure de l'évolution du statut de l'apprenant : l'appréciation insuffisante à très insuffisante passe de 38,57% chez les bacheliers, à 49,14% chez les étudiants.

Pour les avantages de l'université publique, il s'agit essentiellement du diplôme étatique, qui figure généralement en première ou seconde position des avantages du système universitaire public. De l'opportunité pour l'étudiant d'être autonome figure également parmi les principaux avantages de l'université publique. En effet, ce critère devient un avantage paradoxal du manque d'encadrement, alors que les cibles considérées sont conscientes du fait que cette autonomie n'est acquise que par un faible pourcentage d'étudiants, suffisamment armés pour y arriver, grâce notamment à des aptitudes exceptionnelles ou à une formation antérieure (primaire et secondaire) de meilleure qualité que celle dispensée dans le système public considéré dans sa globalité.

Si la gratuité des études est déclarée sans détour être un avantage déterminant de l'université publique par les parents, ceux-ci, dans leur écrasante majorité, ne manquent généralement pas d'évoquer leurs faibles moyens empêchant la scolarisation de leurs enfants dans des établissements plus prometteurs en termes d'avenir. Par ailleurs, la possibilité de poursuivre des études doctorales constitue aux yeux de l'ensemble de la cible, un critère suffisamment important à son tour pour figurer en bonne place parmi l'ensemble des critères.

D'un autre côté, comme les conditions d'enseignement, liées notamment au sureffectif occupe la première place des inconvénients les plus récurrents perçus du système universitaire public, les grèves

récurrentes et l'absentéisme des professeurs occupent alternativement la deuxième place des inconvénients de l'université. Le chômage des diplômés à l'issue de la formation occupe, quant à lui une position médiane parmi les reproches adressés.

De leur part, les leaders d'opinion présentent une perception un peu négative de l'université publique, en la qualifiant un peu performante. Bien que des avancées notables réalisées grâce aux dernières réformes du système universitaire aient été mentionnées par certains interlocuteurs, la perception globale de l'université publique demeure négative. Cela est dû notablement par :

- Une quasi-absence d'interactions avec la sphère économique : Les personnes interviewées ont très souvent pointé du doigt «l'enfermement de la faculté» et l'absence d'adéquation entre les contenus académiques et les besoins du marché, peu considérés en amont de la formation.
- Des lourdeurs administratives qui entravent la réactivité et le changement : Parmi les raisons majeures invoquées pour expliquer le caractère « apathique » de l'université, figurent également la bureaucratie et les lourdeurs administratives qu'elle génère et qui barrent généralement la route à toute tentative de changement pouvant émaner de responsables ou professeurs motivés.
- Un corps professoral « fonctionnarisé » et « désimpliqué » qui enseigne des contenus obsolètes par manque de recyclage et de recherche académique : Les interlocuteurs ont souvent fait référence à une certaine paresse intellectuelle faisant que des cours conçus il y a une vingtaine d'années sont toujours enseignés de nos jours.
- Des méthodes de transmission du savoir verticales et directives laissant peu de place à l'expression de la créativité et au développement personnel de l'étudiant : A ce propos, certains leaders d'opinion sont allés jusqu'à qualifier ce type d'enseignement de «scolastique» car d'après eux, « les conditions dans lesquelles se déroulent les cours renseignent sur l'attitude suffisante et égocentrée de certains professeurs qui n'ouvrent jamais la voie à l'échange bilatéral entre professeur et étudiant ».

- Un taux d'encadrement jugé « dramatique » : En terme de nombre d'étudiants par professeur, surtout dans les filières générales telles que le Droit, l'économie etc.
- Une quasi-absence d'ouverture sur l'étranger : à ce sujet, le regard que les leaders d'opinion portent sur l'enseignant universitaire Marocain est assez négatif car d'après eux, l'université est peu disposée à entretenir des relations avec des universités étrangères performantes ou avec les professeurs d'autres universités à l'étranger.

➤ Exigences du marché de l'emploi et attentes des recruteurs :

Aujourd'hui, force est de constater que parallèlement aux savoirs académiques et compétences techniques, certes incontournables pour l'ensemble des recruteurs, les véritables carences semblent concerner les aspects liés à la personnalité des lauréats.

Les opinions du public interviewé s'accordent sur certaines qualités recherchées en particulier :

➤ L'origine du diplôme est jugée au moins aussi importante que le diplôme lui-même :

- Si le diplôme en soi renseigne sur les compétences techniques, de l'avis de la majorité des recruteurs consultés, la provenance du diplôme renseignerait suffisamment sur certains traits de personnalité acquise au sein de l'établissement de formation.

- Les recruteurs et les responsables des cabinets de recrutement semblent partager la conviction, que l'école est le premier filtre qui peut pousser un recruteur à considérer une candidature ou pas, car « on finit par retrouver dans la personnalité du candidat des constantes en relation avec l'ambiance et la culture qui règnent dans un établissement de formation donné ».

➤ Des lauréats autonomes qui ont le sens de l'objectif et de l'ambition personnelle :

D'après les recruteurs, cette disposition d'esprit qui fait appel à de sérieuses capacités d'anticipation est peu présente chez la jeune recrue ayant accompli ses études au Maroc en général, que celle-ci vienne de l'enseignement public ou privé.

➤ Des profils porteurs de valeurs éthiques, à qui on peut déléguer :

Les recruteurs se disent témoins d'une véritable crise de confiance que vivent les employeurs aujourd'hui, à la recherche de profils intègres

auxquels ils pourraient déléguer une part de la charge de travail qui leur incombe. Bon nombre d'entre eux estiment que si le sens des valeurs est souvent une question d'éducation à la base, l'établissement de formation peut apporter beaucoup en matière d'exemplarité, par sa rigueur, sa culture interne et le choix de son corps professoral.

➤ Des lauréats conscients de leur statut de débutant :

- D'après les recruteurs, les jeunes en première embauche se montrent de plus en plus impatients, ils veulent très vite être à des postes de responsabilité et gagner de gros salaires sans avoir acquis de véritables compétences en contrepartie.

- Les recruteurs estiment qu'il est même dangereux pour la carrière d'un individu de ne pas avoir une rémunération qui progresse harmonieusement avec l'acquisition des compétences, car il s'agit de « ne pas revenir en arrière suite à une expérience peu concluante ».

➤ Des lauréats communicants, formés au partage de l'information :

Aujourd'hui, les recruteurs reconnaissent que « parmi les moyens de progresser en entreprise c'est de partager l'information car tous ceux qui optent pour la rétention des savoirs finissent par être marginalisés, alors qu'ils croyaient devenir indispensables. C'est préjudiciable à eux et à l'entreprise ».

➤ La maîtrise du Français écrit et de l'Anglais :

- Un responsable d'un cabinet de recrutement a clairement exposé le bien-fondé de voir en la compétence linguistique la garantie d'une personnalité intéressante en entreprise, car d'après lui, il y a au moins deux aspects de la personnalité qu'on peut généralement déduire de la bonne maîtrise de la langue : la rigueur et l'assurance.

- Les interlocuteurs s'accordent également sur l'impératif de maîtriser l'anglais, qui devra s'imposer naturellement dans un très proche avenir, dans la mesure où l'intérêt pour de nouvelles régions du monde nous est déjà imposé par la crise que connaissent nos partenaires historiques.

➤ Des lauréats très rapidement opérationnels :

- Aujourd'hui, les recruteurs avouent se désintéresser des jeunes débutants parce qu'ils sont pendant longtemps improductifs.

- Dans un tel contexte, les recruteurs n'ont pas manqué d'insister sur l'importance des stages comme moyen de pallier en partie l'inexpérience dissuasive des jeunes diplômés, à condition que ces stages soient vraiment profitables.

Conclusion

La problématique de l'insertion des jeunes diplômés reste un débat ouvert, qui demande l'implication et l'intérêt de toutes les parties prenantes, étudiants, système éducatif, entreprises et administrations, afin de proposer des alternatives pratiques facilement applicables pour faciliter l'intégration des diplômés dans le marché du travail.

L'État n'est plus responsable de l'employabilité, mais elle doit offrir les moyens qui facilitent l'insertion de ces jeunes lauréats, elles devront passer à une vitesse supérieure pour accélérer le recrutement de plus en plus de cadres dynamiques, à travers l'investissement dans des formations universitaires adéquates, qui répond au besoin d'un marché fluctuant, et aussi réinvestir dans d'autres types enseignements pour inciter un peu plus le tissu économique national à sortir de sa crise du chômage.

Dans ce contexte, les résultats de l'étude empirique montrent bien le lien direct entre les connaissances et les compétences professionnelles, mais pour le cas de l'enseignement supérieur au Maroc, l'étude montre une inadéquation entre l'offre universitaire et les besoins de marché du travail, précisément pour les universités publiques.

Bien que des avancées notables réalisées grâce aux dernières réformes du système universitaire, tel que l'instauration du système Licence, Master, Doctorat (LMD), et la mise en place des formations « professionnalisées » dans des domaines jugés à forte demande sur le marché de l'emploi tel que: Marketing, génie civil, logistique, finance, audit, etc. la perception globale de l'université publique demeure négative, et porte une réputation *"d'une fabrique à chômeurs"*.

L'université doit se doter des ressources humaines, techniques et financières nécessaires à l'amélioration de la qualité d'encadrement et de la formation dans les filières à accès ouverts. Également, de grands efforts doivent être accomplis en matière du renforcement des langues vivantes, des ateliers de développement personnel et professionnel, les stages surtout dans les filières à accès ouverts et surtout de renforcer le partenariat avec le monde des affaires. Et cela tout en veillant à diversifier et à professionnaliser les filières de manière à répondre aux besoins du marché du travail, la chose qui permettra d'augmenter l'employabilité des lauréats.

En guise de conclusion, on peut avancer que l'enseignement supérieur marocain représente un grand chantier auquel nous devons tous

adhérer, c'est l'un des principaux éléments-clés du développement social, culturel et économique du pays, en vue de créer des pôles d'excellence pour mieux préparer l'avenir de l'enseignement et assurer l'employabilité des nouveaux lauréats.

Bibliographie

- Abdoud M., (1994), *“Insertion professionnelle des lauréats de l'université”*, Université de Fès, Maroc :
- Abzahd M., (1998), Marché du travail : Évolution et tendances récentes, *In : Séminaire Emploi et Croissance*, Rabat, CERAB.
- Béduwé C., Espinasse J-M, Tahar G., (2000), « *Inexpérience professionnelle et accès des jeunes à l'emploi* », note n° 313.
- Bougroum M, Ibourk A., (2002), « *Le chômage des diplômés au Maroc : quelques réflexions sur les dispositifs d'aide à l'insertion* », *In : Formation Emploi*, No 79, pp. 83-101.
- Bougroum M. et Ibourk A., (2002), « *Le chômage des diplômés au Maroc : quelques réflexions sur les dispositifs d'aide à l'insertion* », *Formation Emploi* 79, p. 19-107.
- Bougroum M., Ibourk A., Trachen A., (2002), « *Le chômage des diplômés au Maroc : trajectoires professionnelles et déterminants individuels* », *Revue Région et Développement*, 15, p. 57-76.
- Bouharrou A., (2001), *“La politique publique de l'emploi au Maroc : analyse et évaluation”*, *Revue marocaine d'administration locale et de développement*, 27.
- Direction de la Statistique, (1995-2002), *Enquête Nationale sur la Population Active en zone Urbaine*, Rabat.
- François T., (February 2009) *“Training creative and collaborative knowledge-builders: a major challenge for 21st century education”*. Centre de Recherches Interdisciplinaires, Faculté de Médecine Paris Descartes.
- François T., Livio R.S., (2009) *“Proposing measures to promote the education of creative and collaborative knowledge-builders”*, OCDE.
- Gautié J., (1993), « *Les politiques de l'emploi* », Paris, Vuibert.
- Hautes études de management - HEM, (2013), « *Étude sur l'Enseignement Supérieur au Maroc* », Rabat, Maroc.
- Ibourk A., (2003), « *L'appréciation de l'efficacité des mesures de la politique d'emploi : un objet d'analyse difficile à quantifier* », Remald, Rabat.
- Ibourk A., Perelman S., (2001), « *Frontières d'efficacité et processus d'appariement sur le marché du travail au Maroc* », *Economie et Prévision*, Paris, No 150-151, pp. 33-45.
- Lechene V, Magnac T., Robin JM., Visser M., (1995), « *Insertion des jeunes sur le marché du travail : outils et analyses empiriques* », *Rapport à la délégation interministérielle à l'insertion des jeunes*.
- Perrenoud, P. (1995). *Des savoirs aux compétences : de quoi parle-t-on en parlant de compétences ? Pédagogie collégiale*, 9(1), 20-24.

Perrenoud, P. (2005). Développer des compétences, mission centrale ou marginale de l'université ? Genève, Congrès AIPU.