



Journal Homepage: [-www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI:10.21474/IJAR01/12932
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/12932>



RESEARCH ARTICLE

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET EMPLOYABILITE DES JEUNES DIPLOMES : ETAT DES LIEUX ET ENJEUX

Mohamed Anouar Benaissa¹ and Fatiha Benmimoun²

1. Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat. Université Mohammed V de Rabat, Maroc. Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG).
2. Enseignante-Chercheuse, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCG-Settat), Université Hassan 1er de Settat, Maroc.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 25 March 2021
Final Accepted: 29 April 2021
Published: May 2021

Key words:-

Employability, Skills Development,
Professional Integration, Competencies,
Labour Market

Abstract

Employability is considered to be one of the purposes of university education, in addition to its traditional missions of research, knowledge production and teaching. This new concern requires that the achievements of students at the end of their studies should be better defined and known in order to discuss their relevance in regard to the requirements of the economic and social world and to find out if they are of a nature that ensure to them an integration on the employment market. The objective of this article is hardly to evoke the problem of the professionalization of university studies, which remains a subject to be debated and deserves special attention, but to propose a line of reflection which combines the objectives of the professionalization of university studies with a redefinition of content and training courses by introducing a pedagogical and didactic dynamic. This educational renewal proposes a new conception of training in terms of expected knowledge and skills, whether specific or general, but also a review of assessment practices. In a knowledge-based economy, students must prepare for a wide variety of jobs and increasingly demanding employers, knowing that the public sector - the historic employer of university graduates - has given way to the private sector which employs more and more while requiring a quality training which would constitute, in its eyes, the pledge of a capacity of adaptation to new and unpredictable situations (Hutmacher, 2001). Thus, the definition and the development of student's skills, facing an uncertain and diverse professional future, are of interest to both educators and professionals.

Copy Right, IJAR, 2021. All rights reserved.

Introduction:-

L'employabilité est considérée comme une des finalités de l'enseignement universitaire, en sus de ses missions traditionnelles de recherche, de production des savoirs et d'enseignement. Cette nouvelle préoccupation requiert que les acquis des étudiants en termes de compétences, aux termes des études, soient mieux définis et connus de manière à pouvoir discuter de leur pertinence par rapport aux exigences du monde économique et social mais aussi qu'ils soient de nature à leur assurer une insertion sur le marché de l'emploi.

Corresponding Author:- Mohamed Anouar Benaissa

Address:- Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal, Rabat. Université Mohammed V de Rabat, Maroc. Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG).

L'objectif de cet article n'est guère d'évoquer la problématique de la professionnalisation des études universitaires qui demeure un sujet à débattre et mérite une attention particulière mais de proposer une piste de réflexion qui allie les objectifs de la professionnalisation des études universitaires à une redéfinition des contenus et des parcours de formation en introduisant une dynamique pédagogique et didactique. Comme l'a déjà souligné Hutmacher (2001)¹, la professionnalisation de l'université implique un ensemble de transformations mises en place pour « ajuster ses contenus, ses pratiques et ses parcours de formation à la préparation de professionnels » et qui modifient les finalités des formations. Parmi ces transformations, la définition et l'acquisition de compétences reconnues par des groupes professionnels, incluant la traduction de savoirs en compétences, de même que le développement massif des stages professionnels.

Ce nouveau pédagogique propose une nouvelle conception des formations en termes de connaissances et de compétences attendues, qu'elles soient spécifiques ou générales mais aussi une révision des pratiques d'enseignement et d'évaluation. Dans une économie axée sur la connaissance, les étudiants doivent se préparer à des métiers très variés et à des employeurs de plus en plus exigeants sachant que le secteur public –l'employeur historique des diplômés universitaires– a cédé sa place au secteur privé qui emploie de plus en plus tout en réclamant une formation de qualité qui constituerait, à ses yeux, le gage d'une capacité d'adaptation à des situations nouvelles et imprévisibles (Hutmacher, 2001).

Ainsi, la définition des compétences et leur développement chez des étudiants à l'avenir professionnel incertain et diversifié intéressent à la fois le pédagogue et le professionnel.

Associé aux devenirs des individus et au marché du travail, le concept d'*Employabilité* recouvre de nombreux enjeux à savoir social, économique et politique. Il renseigne également sur les processus de sélection des demandeurs d'emploi sur le marché du travail et sur la gestion interne des ressources humaines dans les entreprises.

Deux perspectives différentes d'analyse et de conception de l'employabilité retiendront notre attention dans cet article, une centrée sur l'individu et une seconde plus holistique

Employabilité : Revue de la littérature

La notion d'*Employabilité*, comme signalé, a pour corollaires : le devenir des personnes et les évolutions du marché de l'emploi. Elle mobilise des considérations et attentes diverses, tant socio-économiques que politiques, dont celles relatives aux processus de sélection et à la gestion interne des collaborateurs au sein d'une organisation.

La conception de l'employabilité sera ainsi, analysée de deux façons différentes : une approche mettant l'accent sur l'individu, et une autre plus globale.

Travail, emploi, compétence

Avant d'aborder l'employabilité, nous essayons de clarifier, tout d'abord, la notion d'emploi. Premièrement, le terme emploi est un mot usuel. On ne recherche son sens que s'il effleure d'autres concepts, concurrents, proches ou similaires, qui désignent le travail.

Deuxièmement, parce que la relation employeur/employé, notamment dans un contexte conflictuel ou de crise, fait l'objet de plusieurs débats et impliquent les pouvoirs publics. On désigne en effet par « relation d'emploi », la relation d'échange entre un employeur et un employé.

Cette relation porte sur l'échange « travail/salaire » ou le rapport entre contribution et rétribution. Cette relation ne se réduit pas à la rémunération du travail, elle engage d'autres variables telles que les conditions d'exercice du travail (régies par des dispositions réglementaires), modalités d'adaptation des salariés aux évolutions de l'organisation, modalités de la gestion des ressources humaines qui inscrivent cette relation d'emploi dans la durée.

Pour Dietrich, Gilbert, Pigeyre, Aubret (2010)², le terme « le poste » désigne une position précise, étroitement liée à l'organisation du travail. Il renvoie historiquement au taylorisme et à sa parcellisation des tâches. Tandis que « la

¹Hutmacher, W., (2001), *L'Université et les enjeux de la professionnalisation*, Politiques d'éducation et de formation : Université et professionnalisation, n° 2, pp. 27-48.

² Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., Aubret, J., (2010), *Management des compétences*, 3ème édition, Dunod.

fonction » renvoie au rôle tenu par l'individu et réintroduit la personne et sa contribution dans la réalisation d'une mission ou d'une activité.

Selon ces mêmes auteurs, la caractérisation nécessite le recours aux notions de tâche, d'activité, de mission, de finalité, de compétence, selon les pratiques et les méthodes désignées par les cabinets de conseil et de recrutement pour évaluer le travail et les emplois.

Cette richesse sémantique confirme que le travail peut être appréhendé selon plusieurs angles comme celui de l'organisation (le poste, l'activité, le projet), de l'individu (la compétence, le potentiel), de l'emploi (activités, qualification, compétences) mais aussi de la performance (impliquant des choix stratégiques des entreprises) ou encore celui de la connaissance (ressources stratégiques).

Ainsi, pour Dietrich, Gilbert, Pigeyre, Aubret, l'emploi se situe à la croisée de quatre pôles (Figure 1) :

- L'organisation fondée sur un modèle de division du travail ;
- La relation d'échange entre un employeur et un employé, encadrée par un ensemble de règles légales, conventionnelles et gestionnaires ;
- Le contexte macroéconomique où l'emploi reste de manière dominante une variable d'ajustement ;
- Le contexte micro de l'entreprise et sa gestion de l'emploi, abordée sous l'angle de sa politique de mobilité, d'affectation des ressources aux emplois, de formation, etc.

Toujours selon Dietrich, et al., l'interdépendance, caractéristique marquante de ces quatre pôles, montre que :

- Quand le modèle d'organisation du travail change, les règles organisant la relation d'emploi évoluent elles aussi, qu'il s'agisse de la relation salariale, des modalités d'évaluation des emplois, des modes d'apprentissage, des modalités contractuelles, ou des modes de gestion des carrières.
- Quand le marché du travail est en crise, l'emploi se fait de plus en plus rare. En période de croissance, les restructurations de compétitivité succèdent aux restructurations de secteurs en crise. Mais les exigences accrues à l'égard des salariés n'excluent ni les licenciements économiques, ni le recours à des formes diversifiées d'emploi.

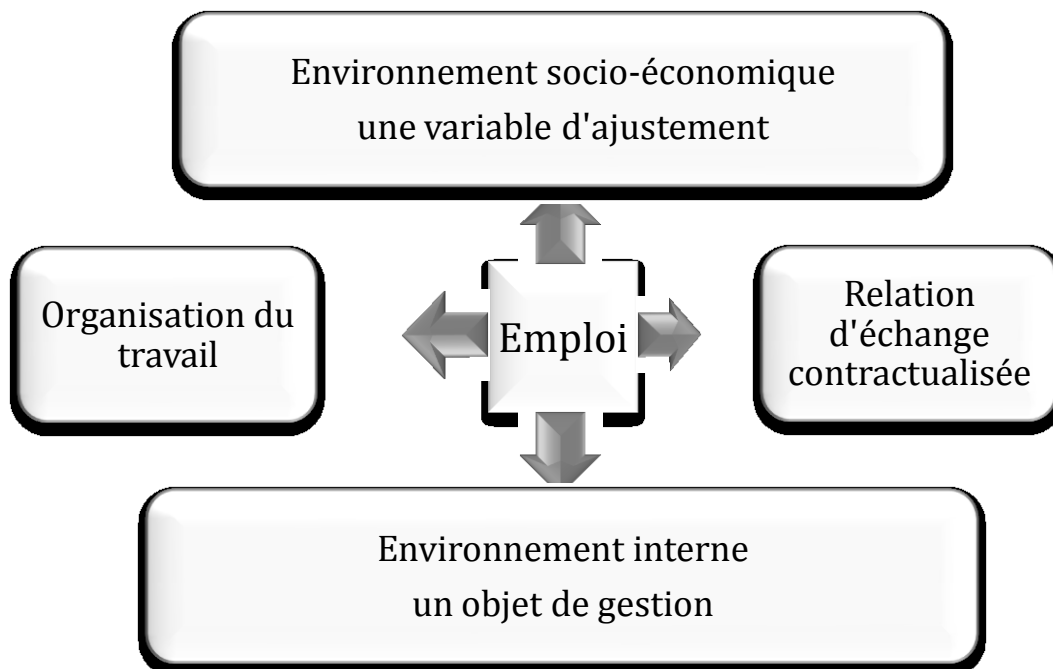


Figure 1:- L'emploi et les quatre pôles.

L'approche de l'employabilité centrée sur l'individu

Dominante depuis la fin des années quatre-vingt, l'employabilité centrée sur l'individu prend un nouvel élan depuis le début des années quatre-vingt-dix, et considère que l'individu employable est un entrepreneur permanent de

carrière inter-entreprises³ (Arthur, 1994).

Gazier (2003)⁴ souligne l'importance de la responsabilité individuelle dans le développement et la mobilisation des qualités individuelles et des compétences pour conserver son emploi ou en trouver un autre.

L'employabilité est également définie comme « la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé actuellement »⁵.

Reprise par Thierry (1995)⁶, cette capacité interpelle à la fois le cumul des expériences et de compétences utiles dans son métier actuel ou ailleurs, la volonté d'anticipation et l'autonomie que chacun doit manifester pour prendre le dessus d'une situation de changement à la largeur de l'information et du champ de vision dont il dispose pour orienter ses choix.

En s'appuyant sur le rôle joué par les partenaires socioéconomiques et la stratégie de l'entreprise dans le développement de l'employabilité, Kluytmans et Ott (1999)⁷ ont souligné trois dimensions principales :

- Le savoir et savoir-faire : l'étendue des connaissances et des compétences prend de l'ampleur notamment face à la disparition ou le changement d'un emploi.
- La mobilité et la capacité d'adaptation s'avèrent des compétences clés qui consolident l'employabilité d'un candidat ;
- La connaissance du marché du travail par le biais des réseaux informels et formels mais aussi la bonne préparation pour y accéder (CV, techniques de recherches d'emplois, etc.).

En se basant sur l'aspect proactif (Crant, 2000)⁸ et sur l'adaptabilité active qui améliore la performance du salarié (Chan, 2000)⁹ relevant de la psychologie et de la psychosociologie du travail, Fugate et al. (2004)¹⁰ définissent l'employabilité comme un construit psychosocial assurant une adaptabilité proactive au travail permettant aux individus d'être capables d'identifier et de réaliser des opportunités de carrière. Ces auteurs conçoivent l'employabilité selon trois aspects : l'identité de carrière, l'adaptation personnelle, et le capital humain et social.

Ils sont présentés par les auteurs comme étant des dimensions qui « donnent l'impulsion cognitive et fournissent les caractéristiques individuelles qui influencent les comportements d'adaptation au travail ».

L'identité de carrière allie à la fois l'identité de rôle, l'identité professionnelle, et l'identité organisationnelle qui se réfèrent toutes à la façon dont les individus se définissent dans un contexte du travail particulier. L'identité de carrière est toutefois longitudinale. En s'inscrivant dans la durée, elle donne un sens au passé et au présent de la personne et une direction pour son futur (Fugate et al. 2004). L'identité de carrière est considérée comme « une boussole pour l'individu » et consolide la motivation à l'employabilité.

L'adaptation personnelle se définit comme l'habileté de s'adapter aux changements et de répondre aux exigences

³ Arthur, M.B., (1994), The boundaryless career: A new perspective of organizational inquiry, Journal of Organizational Behavior, Vol.15, n°4, pp. 295-306.

⁴ GAZIER, B. (2003), « L'employabilité », Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche (coord.), Vuibert, p. 418-427.

⁵ Pelosse, J., Sauret, C., Thierry D., (1996), Employabilité : définitions et enjeux, Revue Personnel ANDCP, n° 369, pp. 6- 12.

⁶ Thierry, D., (1995), Métier, mobilité, employabilité : Questionnement, transversalité de la GRH, 6ème Congrès AGRH, Poitiers, pp. 778- 788.

⁷ Kluytmans, F., Ott, M., Management of employability in the Netherlands, European Journal of work and Organisational Psychology, vol. 2, n° 8, 1999, pp. 261- 272.

⁸ Crant, J. M., (2000), Proactive behaviour in organizations. Journal of Management, 26, 435-462.

⁹ Chan, D., (2000), Understating adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In: Ferris, G. R., Research in personnel and human resources management, Vol. 18, pp. 1-42. Stamford, CT: JAI Press.

¹⁰ Fugate, M., Kinicki, A. J., Ashforth, B.E., (2004), Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational behavior, Vol. 65, n°1, pp. 14-38.

de la nouvelle situation (Ashford et Taylor, 1990)¹¹. Fugate et al. (2004) identifient cinq facteurs favorisant l'adaptabilité personnelle et delà l'employabilité.

- L'optimisme dans le domaine du travail fait que le changement est perçu comme un défi et une expérience d'apprentissage intéressante.
- La propension à apprendre met en œuvre les attitudes, les motivations et les dispositions à l'égard de l'apprentissage continu.
- L'ouverture aux changements et aux nouvelles expériences permet aux individus de faire preuve de flexibilité quand ils sont confrontés à des situations nouvelles et incertaines.
- Le contrôle interne qui signifie la croyance individuelle en sa capacité à influencer les événements autour de lui.
- Le sentiment d'efficacité générale représente la croyance individuelle en sa capacité à surmonter les difficultés efficacement dans plusieurs situations.

Le capital humain et social :

Le capital humain s'explique par les variables d'avancement dans la carrière et représente l'habileté individuelle de réaliser certaines tâches efficacement et contribue à l'adaptabilité individuelle au marché du travail. Cependant, le capital social étend l'habileté individuelle à identifier et réaliser des opportunités d'emploi à travers les entreprises et les secteurs et durant toute la vie active.

L'identité de carrière, l'adaptabilité personnelle et le capital humain et social exercent une influence mutuelle l'un sur l'autre. Et, aucun de ces facteurs ne fonctionne indépendamment des autres. L'identité de carrière se construit et se développe dans la durée et favorise donc la construction de soi dans le contexte professionnel. Elle se manifeste comme une volonté d'entreprendre de nouveaux projets professionnels et d'apprentissages jugés nécessaires.

L'adaptabilité personnelle, pour sa part, augmente les chances de succès qui renforcent l'identité et facilite sa réalisation.

Le capital humain et social demeure fondamental pour définir « qui je suis » dans le contexte du travail, l'identité de carrière conduit à des investissements supplémentaires en capital humain et social et par conséquent confirme l'hypothèse de relations réciproques entre ces deux éléments de l'employabilité. Les individus adaptables sont plus aptes à cultiver des relations fondamentales pour le capital social (Seibert et al. 2001)¹². Ils sont aussi capables de poursuivre des actions de formations et d'autres opportunités pour développer leur capital humain.

Van der Heijde et Van der Heijden (2005)¹³ font la différence entre l'employabilité et ses déterminants (facteurs individuels, organisationnels et contextuels) d'une part, et ses retombées (la réussite de carrière) d'autre part.

En s'appuyant sur la théorie basée sur les compétences, les auteurs définissent l'employabilité comme étant « l'acquisition et l'accomplissement de l'emploi en permanence par l'utilisation optimale des compétences ».

Selon ces auteurs, la compétence individuelle n'est autre qu'une combinaison des qualités techniques, sociales (comportementales) et personnelles (attitudes et motivations) qui se base sur cinq dimensions de l'employabilité.

1. L'expertise professionnelle ou encore les connaissances et les compétences professionnelles (savoirs et savoir-faire) liées à l'exercice de l'activité professionnelle, est une condition essentielle de l'employabilité permettant de trouver et conserver un emploi qualifié et réaliser des opportunités d'emploi.
2. Anticipation des changements futurs de l'emploi et/ou du marché du travail et la préparation pour en tirer profit en fonction de ses intérêts et ses objectifs de carrières.
3. La flexibilité personnelle ou l'adaptation facile à tous les types de changements dans le parcours professionnel du salarié (changement d'entreprise, d'emploi, etc.) particulièrement en cas de nécessité.
4. Le sens (esprit) collectif est la participation et l'investissement dans les différents groupes de travail, qu'il

¹¹ Ashforth S.J., Talor, M.S., (1990), *Adaptation to work transitions: An integrative approach*, Research in personal & HR management, vol. 8, pp.1-39. In: Othmane, J., (2011), op. cit.

¹² Seibert S.E., Kraimer M.L., Crant J.M., (2001), *What do proactive people do? A longitudinal linking proactive personality and career success*, personal psychology, vol. 54, pp. 845-874.

¹³ Van der Heijde, C. M., Van der Heijden, B. I., (2005), *The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging*. Paper presented at the International congress series, 1280, pp. 142-147, June 2005.

s'agisse de l'entreprise elle-même, des équipes, ou encore de la communauté professionnelle ou d'autres réseaux. Ceci implique le partage de connaissances, d'expériences, d'objectifs, etc. Le capital social est sollicité dans ce cas de figure et le salarié est invité à intégrer et à développer son réseau pour obtenir un soutien et accéder aux ressources et aux informations. Il doit aussi avoir des qualités de communication, de travail en équipe et de sens des responsabilités.

5. L'équilibre : c'est le compromis entre les intérêts opposés des employeurs aussi bien que les propres intérêts opposés du salarié lui-même. Il s'agit donc d'un équilibre entre les investissements et les bénéfices de la part des employeurs et des employés. Le salarié doit aussi trouver un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

Ainsi, plus la moyenne de ces caractéristiques est élevée, plus un travailleur est considéré comme étant « employable ». Agir sur l'un de ces cinq composantes (susmentionnées) pourrait augmenter l'employabilité d'un travailleur.

Selon cette même approche centrée sur l'individu, l'employabilité est définie par les attributs et les attitudes individuelles qui permettent à une personne de trouver ou retrouver un emploi.

Cette vision propose une dynamique faisant de l'apprentissage une clé de voûte et s'appuie sur l'information (sur le marché du travail) et la flexibilisation de celui-ci (Gazier, 2003). Nonobstant, miser que sur les caractéristiques individuelles renforce le risque de « blâmer les victimes » (Brown et al. 2003)¹⁴, à savoir ceux qui ne (re)trouvent pas un emploi : même si une personne est employable, un marché de l'emploi saturé ou en crise peut la maintenir dans le chômage (si la demande d'emploi est supérieure à l'offre).

L'employabilité basée seulement sur la loi du marché (l'offre/demande) ne semble pas efficace. Puisqu'il serait difficile de trouver des compromis notamment quand les demandeurs souffrent de sérieuses difficultés et les offreurs multiplient les exigences, sans oublier d'autres facteurs contextuels qui agissent sur la capacité individuelle d'accéder à un emploi (Adams et al. 2002)¹⁵.

Essayer de définir l'employabilité en s'appuyant sur l'individu comme seule unité d'analyse, s'avère insuffisant et moins pertinent. D'où l'intérêt d'élargir le champ d'investigation et d'opter pour une révision plus large et globale de la notion de l'employabilité en faisant appel à d'autres modèles d'analyse.

L'approche holistique de l'employabilité

Dans cette approche, l'employabilité dépend d'une multitude de facteurs. Ils sont à la fois individuels, contextuels, organisationnels et collectifs.

Plusieurs auteurs ont contribué à l'enrichissement de cette approche holistique.

Ainsi, et en s'appuyant sur des entretiens avec les experts et les analystes des politiques de l'emploi, Hillage et Pollard (1998)¹⁶ ont retracé l'étendue de l'employabilité en la désignant comme « la capacité d'être suffisamment mobile sur le marché du travail pour réaliser ses potentiels à travers un emploi durable ». Ici, la contextualisation renvoie à plusieurs éléments individuels et contextuels interdépendants rassemblés en quatre éléments principaux :

1-Les compétences d'employabilité : ou l'ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes individuelles comprenant notamment :

- Les qualités et les compétences de base : fidélité, honnêteté, intégrité ;
- Les compétences intermédiaires : les compétences professionnelles spécifiques à l'emploi occupé ; les compétences génériques et transférables (les compétences de communication et de résolution de problèmes) ;
- Les compétences du niveau supérieur qui contribue à la performance de l'entreprise : les compétences de travail en groupe, les compétences d'organisation, de planification et de gestion de soi, etc.

¹⁴ Brown, P., Hesketh, A., Williams, S., (2003), *Employability in a Knowledge-driven Economy*, Journal of Education and Work, vol.16, n°2, June 2003, pp. 107-126.

¹⁵ Adams, J., Greig, M., Mcquaid, R.W., (2002), *Mismatch in local labour market in central Scotland: the neglected role of demand*, Urban Studies, Vol. 39, n° 8, pp. 1399-1416.

¹⁶ Hillage, J., Pollard, E., (1998), *Employability: Developing a framework for policy analysis*, DFEE, Research Report n° 85, November 1998.

2- Le déploiement relatif à un ensemble de qualités comprenant essentiellement :

- Les compétences de management de carrière telles que la conscience de ses qualités et de ses limites professionnelles, la connaissance du marché du travail, la prise de décision de carrière ;
- Les compétences de la recherche d'emploi ;
- Le comportement stratégique comprend particulièrement la flexibilité et l'adaptation professionnelle et la volonté de mobilité.

3- La présentation :

Ou la capacité de faire valoir ses compétences et de convaincre les employeurs de ses qualités professionnelles telles que les compétences nécessaires à la réussite d'un entretien d'embauche ou de rédiger son dossier de candidature (Lettre de motivation et le CV).

4- Le contexte qui regroupe :

- Les circonstances individuelles : âge, situation familiale, enfants ou parents à charge, transport, etc.
- Les facteurs contextuels externes : le comportement des employeurs, la situation du marché du travail (offre et demande), les centres et les agences de l'emploi, etc.

Cette définition générique qui s'applique à la fois aux individus à la recherche d'un emploi mais aussi aux employés qui sont déjà en activité, est composée de quatre piliers : les qualifications et les compétences individuelles, le déploiement, la présentation et le contexte.

Les auteurs soulignent donc que la capacité « *d'être suffisamment mobile* » sur le marché de l'emploi dépend dans une certaine limite des facteurs socioéconomiques, des circonstances personnelles et de l'interaction entre les deux.

La demande du travail et les attitudes des employeurs influencent également le niveau et la qualité des opportunités d'emploi, alors que les circonstances individuelles influencent la capacité individuelle de chercher et profiter de ces opportunités.

Outin (1990)¹⁷, quant à lui, s'appuie sur quatre dimensions à savoir les qualités individuelles (relationnelles et motivationnelles), les compétences professionnelles, la situation du marché du travail, et les politiques de formation suivies par l'État et les entreprises. Par ailleurs, Kleinman et West (1998)¹⁸ soulignent que l'inemployabilité est expliquée par un ensemble de facteurs, plus particulièrement le système éducatif, le marché du travail, les procédures de recrutement et les politiques économiques décrétées par les gouvernements

Selon cette approche holistique, l'employabilité est appréhendée comme un processus et non comme un concept, influencé par d'autres facteurs externes.

Essayer de délimiter les contours de ce concept « employabilité » nous amène à réinterroger les compétences et leur juxtaposition avec l'employabilité. Rappelons que la compétence (de par son développement et son acquisition) présente de réels enjeux à la fois pour le recruteur que pour le candidat et/ou salarié.

L'acquisition et le développement des compétences constituent une démarche incontournable et un moyen privilégié pour préserver le niveau d'employabilité de chacun.

Employabilité via les compétences

L'évolution du concept de compétence et de son utilisation renseigne sur le passage d'une orientation sur l'emploi à une orientation sur l'employabilité (Le Bortef, 1999). Ce dernier souligne également que « dans une conjoncture économique incertaine et difficile, être reconnu dans son professionnalisme devient une forme d'assurance contre les risques de changement et un atout pour gérer sa mobilité sociale et donc son employabilité ».

¹⁷Outin, J.L., (1990), Trajectoires professionnelles et mobilités de la main d'oeuvre : La construction sociale de l'employabilité, Sociologie du Travail, n° 4, pp. 469- 489. En ligne sur : https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1990_num_32_4_2525

¹⁸Kleinman, M., West, A., (1998), *Employability and the new deal: employability is what the government want but what exactly is it*, New Economy, IRRP,174-178.

La démarche Ressources Humaines et les compétences

Nous avons déjà analysé l'employabilité selon l'approche centrée sur l'individu et faisant des caractéristiques individuelles intégrant des traits de la personnalité un levier visant l'amélioration de l'employabilité de ceux qui sont à la recherche de l'emploi (dans notre cas, les étudiants diplômés de l'université) et ceux qui sont déjà en poste. Cette section contribue à compléter notre analyse du concept en étudiant une approche de l'employabilité qui s'appuie sur les compétences des personnes.

Mercier, (2011)¹⁹ qualifie l'employabilité comme un excellent « compromis » puisqu'elle concilie les intérêts individuels à ceux organisationnels. Une telle conception a déjà fait l'objet des travaux de Nauta et al (2009)²⁰ et Van der Heijde et Van der Heijden (2006)²¹ qui recommandent aux organisations –appelées à faire preuve d'adaptabilité et de flexibilité– de mettre en place une culture axée sur l'employabilité, laquelle encourage et incite les employés à renoncer à toute intention de départ. Cette culture de l'employabilité est assimilée à un contrat psychologique. Ainsi, Garavan, (1999)²² envisage « l'employabilité, par opposition à la sécurité de l'emploi est désormais considérée comme la nouvelle forme de contrat psychologique entre employeurs et employés ».

Pour Garavan, (1999), il existe une "nouvelle façon de travailler consiste à ce que les salariés doivent se considérer comme des travailleurs indépendants, même lorsqu'ils sont employés par une organisation ». Autrement dit, à l'entreprise le salarié est appelé à développer et à maintenir des compétences particulières, dites des « compétences générales avancées ».

Dans la lignée, les auteurs Van Der Heijde et Van Der Heijden (2002, 2005, 2006) suggèrent une approche de l'employabilité basée sur les compétences. Cette dernière s'inspire de la théorie des ressources humaines dit « soft » et « hard » Guest, (1987)²³.

Ce modèle dit « soft », relevant de la théorie des relations humaines et plus exactement de la théorie Y de McGregor (1960). Il met en valeur les objectifs de flexibilité et d'adaptabilité impliquant un rôle important de la communication dans la gestion des ressources humaines et le développement humain comme expliqué par « l'engagement au travail à un niveau » visant à susciter un comportement « d'autorégulation » du salarié avec une relation au sein de l'organisation basée sur la confiance (Wood et Worthing, 1996).

Toutefois, le modèle dit « hard » souligne l'importance de l'aspect quantitatif et stratégique de la gestion des ressources humaines. Il priorise l'expertise professionnelle, seule garante de la continuité du travail et les possibilités de développement de carrière. Acquérir et conserver les compétences au sein de l'organisation, avec des politiques de pratiques ressources humaines appropriées pour développer les compétences des salariés, favorisent l'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991)²⁴.

Cette approche de l'employabilité par les compétences (reprise et développée par Van Der Heijde et Van Der Heijden) mise sur la réorganisation de la structure du travail et souligne une transition d'un système de gestion des ressources humaines basé sur l'emploi à un système de gestion de ressources humaines plus individualisé et basé sur les compétences. Lesquelles se définissent, selon Athey and Orth (1999)²⁵, comme un ensemble de dimensions observables de la performance comprenant à un niveau individuel : les connaissances, l'expertise, les attitudes et les

¹⁹ Mercier, E., (2011), *Développer l'employabilité des salariés rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? Le cas du groupe La Poste*, Colloque AGRH, Marrakech, octobre, 2011.

²⁰ Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., Willemsen, M., (2009), *Understanding the factors that promote employability orientation the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol 82, pp.233-251.

²¹ Van der Heijde, C., Van der Heijden, B., (2006), *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. Human Resource Management, vol. 45, n°3, pp. 449-476.

²² Garavan, T., (1999), *Employability, the emerging new deal?* Journal of European Industrial Training, Vol. 23, n°1.

²³ Guest, D., (1987), *Human resource management and industrial relations*. Journal of Management Studies, Vol. 24, n° 5, pp. 503–521.

²⁴ Barney, J. B., (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99 –120.

²⁵ Athey, T. R., & Orth, M. S., (1999), *Emerging competency methods for the future*. Human Resource Management, vol. 38, n°3, pp. 215-225.

comportements, le travail d'équipe, les processus et les capacités organisationnelles liés à un niveau élevé de performance permettant à l'organisation d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

De ce fait, les compétences peuvent s'imprégner des capacités organisationnelles, individuelles et collectives incluant les éléments suivants :

- les connaissances ou l'expertise dans l'emploi exercé ;
- les nouvelles connaissances, ou les compétences nécessaires à la réussite future ;
- les meilleures pratiques d'un point de vue intellectuel ou comportemental des individus ou des équipes avec un niveau élevé de performance ;
- les capacités de traitement qui améliorent la performance organisationnelle ou commerciale ;
- de nouvelles façons de penser et d'agir qui offrent un avantage concurrentiel distinct.

Ces exigences en termes de compétences telles que proposées par Athey et Orth (1999) reflètent le fort impact des changements et des évolutions que subissent les organisations actuellement.

De ce fait, le passage du travail atomisé à un travail collectif a fait évoluer les compétences et le profil type du salarié et contribue au développement et au maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Les compétences constituent alors, des ressources précieuses qui permettent à l'organisation d'être performante et de maintenir sa compétitivité.

Ainsi et sous l'impact des évolutions rapides et changeantes, la compétence devient un enjeu stratégique majeur puisqu'elle est d'ores et déjà synonyme de la flexibilité et de la réactivité nécessaires à l'organisation. Pour celui qui cherche l'emploi ou celui en poste, la compétence s'avère être le meilleur « laissez-passer » pour l'emploi et présente un enjeu individuel d'une grande importance.

La démarche compétence consiste à prêter une attention aussi soutenue que possible aux moyens et méthodes de maintenir et développer les compétences stratégiques, organisationnelles et individuelles.

Les diplômés universitaires et le développement des compétences

Nous rappelons que l'objectif de cet article est le développement des compétences chez les étudiants universitaires dans un objectif stratégique de planification professionnelle.

Certaines compétences et aptitudes complémentaires, qui varient selon les milieux de travail, sont recherchées, voire nécessaires pour permettre aux diplômés de l'université d'être efficaces en emploi. Le développement de l'employabilité doit se faire parallèlement ou à la suite de la formation universitaire. Cette dernière doit favoriser l'acquisition de connaissances spécifiques et de compétences générales (travail en équipe, esprit critique, capacités de rédaction, etc.) appropriées pour divers types de débouchés professionnels.

En ce qui concerne les compétences particulières qui permettent au diplômé d'être performant et autonome dans ses futurs emplois, elles varient bien entendu selon les milieux de travail où il souhaite évoluer. Selon notre analyse des données sur l'insertion, les diplômés sont insérés en emploi lorsqu'ils ont le bagage nécessaire pour pouvoir se stabiliser dans les types d'emploi où ils veulent évoluer.

Il importe de souligner que le processus d'insertion constitue souvent une période de transition où les diplômés ont l'occasion d'acquérir ce bagage, c'est-à-dire de perfectionner leurs connaissances pratiques et leurs compétences particulières, qui ne peuvent toutes être acquises à l'université. Selon une étude de Krahn et Lowe (1991), menée en 1985 dans trois villes canadiennes, seulement une personne diplômée universitaire sur trois estimait que sa formation universitaire l'avait préparée adéquatement à intégrer le marché du travail. « [...] les personnes diplômées sont confrontées à des problèmes d'insertion professionnelle : précarité d'emploi, sous-emploi, "inadéquation" de la formation et de l'emploi, disparité des conditions d'insertion selon les champs d'études »²⁶.

Certes, les compétences pratiques sont acquises à travers l'expérience, ce qui peut se révéler un long processus. Dans ce cas et afin de ne pas perdre du temps, il est possible de bien se préparer à certains types d'emploi, en

²⁶Trottier, C., Cloutier, R., Laforce, L., (1996), *Typologie de l'insertion professionnelle des personnes diplômées de l'université*, Revue Canadienne d'enseignement supérieur, vol. XXIV-2, 1996, p. 72.

parallèle avec sa formation ou à la fin de celle-ci. Pour bien se préparer en fonction de ses intérêts professionnels et pour savoir quelles compétences sont stratégiques à développer. Dans ce sens, les pratiques pédagogiques doivent tenir compte des compétences à mettre en œuvre.

Aussi et au cours du processus d'orientation et d'exploration des possibilités professionnelles. Les étudiants tous comme les professeurs doivent tenir compte également que le marché du travail évolue et que les besoins relatifs aux différents types d'emplois, selon les milieux de travail et les secteurs d'activité changent de plus en plus.

Il ne semble pas exister d'information assez précise et détaillée sur les exigences qu'exigent les emplois de haut niveau destinés aux diplômés de cycles supérieurs.

Néanmoins, des études définissent les compétences générales de plus en plus recherchées sur le marché du travail et dans les différents secteurs. Il est primordial de rechercher d'étudier de manière détaillée les compétences et les aptitudes qui permettent aux diplômés de l'université de répondre aux exigences du marché du travail.

Les caractéristiques du marché de l'emploi au Maroc

La question de l'emploi s'impose dans notre pays et d'une façon permanente et souligne la nécessaire valorisation de ses ressources humaines, et l'importance de la résilience du progrès de son économie et de la préservation de la stabilité de sa société.

Les données et les études du Haut-Commissariat au Plan annoncent l'âpre vérité à savoir les taux de diplômés d'enseignement général et de formation professionnelle sont malheureusement les plus élevés, avec respectivement près de 48% et 17% environ (Haut-commissariat au Plan, 2017).

Avant de dresser ce triste tableau retraçant la situation de l'insertion des diplômés de l'enseignement universitaire dans le marché de l'emploi marocain, nous allons tout d'abord, définir ce que c'est l'insertion professionnelle.

L'insertion professionnelle : essais de définition

Selon la définition proposée par Vincens²⁷, l'insertion (dans sa définition la plus traditionnelle) est complétée et réussie lorsque le diplômé occupe un emploi qu'il ne prévoit pas quitter ou perdre à court terme et qu'il considère que cet emploi lui permet de réaliser son projet de vie.

L'insertion professionnelle est apparue suite à « l'invention du chômage » (Salais, Baverez et Reynaud, 1986). Le prolongement de l'éducation initiale retarde l'entrée dans la vie active et accentue le contraste entre les deux états successifs. En outre, le lien entre l'éducation et l'emploi se renforce par rapport à l'époque où la plus grande partie de chaque cohorte entrait dans la vie active à l'issue d'un enseignement obligatoire court et en principe identique pour tous.

Ainsi, selon les observations réalisées par Trottier (2000), les jeunes, et parmi eux les diplômés de cycles supérieurs, ont remis en perspective les indicateurs de stabilité traditionnellement utilisés pour mesurer l'insertion. Ainsi, « [...] tout se passe comme s'ils assumaient cette précarité et avaient intériorisé les conditions objectives qui rendent peu probable qu'ils obtiennent dès leur entrée sur le marché du travail un emploi à durée indéterminée »²⁸.

Les attentes des diplômés se sont modelées à la réalité du travail d'aujourd'hui. Le marché du travail a changé. La nature des emplois évolue de façon à assurer son insertion et son intégration à l'intérieur des paramètres actuels dictés par la conjoncture socioéconomique et plus particulièrement par le marché du travail, mais davantage à l'employabilité de l'individu, à sa capacité d'éviter le chômage, de mettre en valeur ses compétences et sa polyvalence, soit en démontrant que ses compétences correspondent à celles qu'un employeur éventuel recherche, soit en créant son propre emploi.

²⁷Vincens, J., (1981), *L'insertion dans la vie active*, L'insertion professionnelle des jeunes à la sortie des études postsecondaires, dossier n° 2, Université catholique de Louvain, Institut des sciences du travail, Louvain.

²⁸Trottier, C., (2000), *Le rapport au travail et l'accès à un emploi stable, à temps plein, lié à la formation : vers l'émergence de nouvelles normes ?*, in : *Les 18 à 30 ans et le marché du travail : Quand la marge devient la norme*, 2000, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 47.

L'insertion peut être appréhendée par deux approches :

- 1) Une fondée sur l'individu, conduit à définir l'insertion d'une cohorte (ou cet ensemble d'individus ayant vécu un même événement au cours d'une même période) d'entrants dans la vie active comme l'ensemble des processus individuels qui amènent la totalité des membres de la cohorte à l'état final, celui où chacun est réputé inséré. Naturellement, en raisonnant de la sorte, on constate qu'une cohorte n'est jamais totalement insérée. La question est analogue à celle que pose l'étude du passage d'une cohorte à l'état d'adulte. Si l'adulte est défini, comme le font certains sociologues, comme l'individu qui a son autonomie financière, un logement indépendant et qui a fondé une famille, il y aura toujours une certaine proportion de la cohorte qui ne satisfera pas l'ensemble de ces critères.
- 2) Une seconde approche consiste à se situer d'emblée au niveau macroéconomique et à suivre les cohortes définies par leur date d'entrée dans la vie active. On choisit quelques variables économiques qui caractérisent le phénomène étudié c'est-à-dire l'activité productive et on observe les valeurs de ces variables tout au long de la vie de chaque cohorte.

Aucune définition a priori de l'insertion individuelle n'est nécessaire. C'est l'observation longitudinale qui met éventuellement en lumière des effets d'âge et qui permet par conséquent de cerner le sens possible de l'insertion de chaque cohorte.

Ainsi, plusieurs jeunes diplômés arrivent à répondre au besoin de flexibilité des entreprises et à se maintenir relativement stables sur le marché du travail, même si les employeurs, eux, sont plus instables. Dans un contexte de « volatilité » de l'emploi, c'est l'employabilité de l'individu qui est la clé de son insertion, ainsi que sa capacité à répondre aux besoins des employeurs dans les secteurs d'activité où il gravite.

Cela exige des diplômés une grande flexibilité et une remise en question sur leur formation et les compétences à développer et nous pousse à mettre le doigt sur la problématique de l'adéquation du système d'emploi au système éducatif.

L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur du Maroc

Le rendement externe de la formation professionnelle montre sans équivoque un niveau de performance problématique, aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, comparé à celui de l'enseignement général.

Sachant que la population active constitue 63% de la population totale et croît annuellement de 370.000 personnes. Cet avantage démographique dont nous bénéficions, doit être valorisé par une politique de développement où la formation et l'emploi devraient se conjuguer pour donner un sens à la croissance économique, et à sa pérennité. Des conditions requises pour améliorer le niveau de vie des générations actuelles et futures.

Cependant, force est de constater que le taux d'activité ne dépasse guère en 2017, 46% et qu'il s'inscrit dans une baisse continue depuis les années 2000 où il était de 54%. De son côté, le taux d'emploi cumule une faiblesse de niveau et même une tendance à la baisse, passant de 46% à 42%. Autant d'indicateurs qui délivrent un message préoccupant dans un contexte économique marqué par une double contrainte, celle d'une croissance en ralentissement, passant en moyenne annuelle de 5% entre 2000 et 2008 à 3,7% en 2009-2017 et une baisse de son contenu en emplois de 30.000 postes en moyenne par unité de croissance à 10.500 entre les deux périodes, portant les taux de chômage et de sous-emploi à des niveaux chroniquement élevés.

Basé sur les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2014, ce triste bilan appréhende l'emploi sous les deux angles. Le premier est celui de la nomenclature nationale de la formation qui totalise plus de 1672 types de niveaux et de diplômes et le second est celui de la nomenclature nationale des métiers qui inventorie plus de 896 de ces derniers.

Plusieurs ajustements nécessaires à apporter à ses enseignements, devraient s'inspirer des résultats publiés annuellement à partir de "l'Enquête Nationale sur l'Emploi"²⁹ où la question des rapports entre formations et métiers est appelée dorénavant à figurer en bonne position, avec les mêmes correspondances entre les données des deux

²⁹ Rapports électroniques, en téléchargement libre, au sujet des : activités, emploi et chômage, publiés par le Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc sur son site institutionnel : https://www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-resultats-detailles_t13039.html

nomenclatures de la formation et des métiers.

Les principales conclusions de cette enquête nationale sur l'emploi ne pourraient fournir que les grandes lignes des rapports entre les formations à caractère général ou professionnel et les emplois auxquels ils donnent lieu sur le marché du travail.

Les critères d'efficacité professionnelle des formations désagrégées par niveau et par diplôme, compte tenu de l'offre d'emploi, sont également déclinés à l'échelle nationale comme à l'échelle des secteurs, des branches économiques et des régions selon les mêmes démarches et avec la même exhaustivité. Ainsi, selon cette étude :

1. La population en emploi compte plus de diplômés que notre population active, avec respectivement près de 48% et 51%. Les diplômés de l'enseignement général aussi bien que ceux de la formation professionnelle en constituent un pourcentage plus faible, avec respectivement 38% au lieu de 40% et près de 10% au lieu de 11%. C'est cependant dans la population en chômage que se retrouvent les taux de diplômés d'enseignement général et de formation professionnelle les plus élevés, avec respectivement près de 48% et 17% environ.

Cette valorisation relative du niveau de qualification générale de la population en chômage trouve, en fait, son origine dans le différentiel d'impact de ce dernier sur le type de formation et les niveaux de qualification et de diplôme. Globalement, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement général est en moyenne annuelle de près de 20% et avoisine 26% environ dans la catégorie des diplômés de la formation professionnelle et près de 11,2% dans celle des actifs occupés sans diplôme. Par ailleurs, le taux de chômage a tendance à s'élever de la base au sommet de la pyramide des niveaux de formation et des diplômés de la formation professionnelle, alors que cette tendance est globalement inverse dans le cas de la pyramide des niveaux et des diplômés de l'enseignement général.

C'est ainsi que les taux de chômage baissent avec les diplômés de l'enseignement général, du niveau secondaire, collégial jusqu'au niveau du DEUG, passant de 22% environ à 15% respectivement et vont au-delà de la licence à environ 19% parmi les licenciés, à 16% parmi les Master/Master Spécialisé/DEA, pour baisser à 7,7% parmi les ingénieurs et cadres supérieurs et à 4% parmi les docteurs. La désagrégation des taux de chômage par type de diplôme d'enseignement général incite à nuancer le message du leitmotiv reproduit largement dans la littérature sur l'emploi et selon lequel le taux de chômage s'élèverait systématiquement avec les niveaux de diplômes au Maroc. En revanche, cette assertion s'avère parfaitement fondée en ce qui concerne la formation professionnelle : s'inscrivant dans une trajectoire inverse, le chômage des diplômés de cette dernière augmente, en effet, d'environ 21% parmi les diplômés d'initiation professionnelle à 26% parmi les diplômés spécialisés, à 29% parmi les qualifiés et à près de 27% parmi les techniciens spécialisés.

Au total, le rendement externe de la formation professionnelle montre sans équivoque un niveau de performance problématique, aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, comparé à celui de l'enseignement général.

2. Avec un taux moyen national de 7,6% parmi l'ensemble des diplômés, les diplômés de la formation professionnelle enregistrent un taux global de déclassement trois fois supérieur à celui qui affecte les diplômés de l'enseignement général, affichant respectivement 33,6% et 11,6%.

Cette disparité entre les taux de déclassement des diplômés des deux types d'enseignement se retrouve aussi bien au niveau des professions exercées par leurs détenteurs que dans les métiers que ces derniers exercent et les secteurs d'activité qui les emploient. En fait, les déclassements sont autant l'effet de la faible adéquation des diplômés à l'offre d'emplois que de la faiblesse du niveau et de la diversité de cette offre.

C'est ainsi qu'ils restent particulièrement élevés dans « l'agriculture, sylviculture et pêche », « l'industrie extractive et manufacturière », ou encore le BTP où l'offre d'emploi est élevée et peu qualifiée, alors qu'ils ont tendance à se réduire, en revanche, dans l'administration publique, l'enseignement et la santé, dont les emplois exigent plus de qualification. Il est, par ailleurs, remarquable à cet égard que les déclassements, parmi la catégorie des diplômés, sont relativement insignifiants dans les professions où le recrutement obéit à un référentiel strict de compétences ou encore celles dont l'exercice est subordonné à des formations spécifiques.

L'adéquation entre emplois et formations ressort d'une façon notoire dans les professions relevant, par exemple, du système financier, de l'administration publique, de la santé ou encore des domaines religieux ou sécuritaire.

3. Aussi, par son évidente faiblesse d'adaptation au marché du travail, la formation professionnelle ne saurait être évaluée sans être replacée dans le contexte des structures économiques nationales. Les emplois offerts par ces dernières, en majorité sans qualification, faiblement protégés et peu rémunérés dévalorisent les formations et n'encouragent pas les individus et les ménages à investir pour en acquérir les plus performantes.

La question de l'adéquation des formations aux attentes des employeurs demeure inéluctable et suppose un niveau de prévisibilité des emplois et des exigences professionnelles futurs.

Les compétences attendues par l'employeur

Les entretiens menés dans le cadre de la réalisation du projet professionnel de l'étudiant³⁰ auprès des professionnels qui représentent différents métiers (comptables, agents de la banque et des assurances, auditeurs, responsables des ressources humaines) confirment qu'une expérience professionnelle, quels que soient le secteur d'activité et le niveau de l'emploi occupé, constitue un avantage par les recruteurs.

Ces expériences, surtout lorsqu'elles ont pour caractéristique de durer, agissent comme un marqueur qui permet de différencier les candidats à l'embauche et facilitent leur insertion. Elles renseignent le recruteur sur les capacités, les aptitudes et des savoir être professionnels : capacité de travail en équipe, avec une hiérarchie, acceptation des règles, des horaires, régularité, implication, esprit d'initiative, capacité à s'adapter à un contexte, capacité à le gérer.

Plus de 300 entretiens réalisés par nos étudiants avec des professionnels ont permis d'expliquer que le processus d'intégration d'une nouvelle recrue demeure incertain notamment quand elle manque de capacités et de ce savoir être professionnel, quelle que soit sa qualification et ses diplômes.

De plus, ces savoir-être professionnels, moins facilement acquis que les savoir-faire, sont exigés à tous les niveaux et ces qualités sont donc très transversales et communes à de nombreux métiers ou secteurs, qui sont génériques et mobilisables dans diverses situations professionnelles, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle.

Ces compétences indispensables pour exercer un très grand nombre de métiers comme travailler en équipe, gérer la relation client, utiliser les techniques usuelles de l'informatique et de la communication numérique sont un avantage compétitif pour être recruté mais aussi être performant au travail « A l'inverse des compétences techniques, il n'est pas possible de déléguer aux robots les compétences comportementales ». Hoarau, J, Mauléon, F, Bouret, J, (2014)³¹

Les compétences comportementales, ou tout ce qui différencie un humain d'un robot, sont devenues centrales dans les recherches des recruteurs. Pour ces auteurs, « l'évolution du monde du travail, notamment avec la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle, nous oblige à miser sur le capital humain, donc les soft skills. » Les soft skills sont littéralement les « compétences douces ». Ils pensent également que les soft skills sont transversales et interdépendantes et ils ont même proposé un recensement des compétences les plus demandées et attendues par les recruteurs.

La liste proposée ci-dessous est réalisée à partir des deux listes proposées séparément par les auteurs mais aussi à partir du classement du World Economic Forum des soft skills à posséder en 2020.

1. La résolution de problèmes : « Dans un contexte de changement, les salariés doivent être orientés solution. Ils doivent être en mesure d'améliorer une situation ».
2. La confiance : « C'est à la fois la confiance en soi, pour faire face, mais aussi la confiance aux autres et la confiance en l'avenir ».
3. L'intelligence émotionnelle : l'intelligence émotionnelle ou la gestion des émotions est le fait de « partir du postulat qu'il est possible de prendre du recul et identifier ses émotions et celles des autres afin de ne plus les subir ».
4. L'empathie : très liée à la compétence précédente, l'empathie est le fait de « comprendre la réalité de l'autre ».

³⁰Benmimoun, F, Benaïssa, M.A, Belhaj, A. (2019), *Le projet professionnel de l'étudiant : Un dispositif pédagogique innovant au service de l'insertion professionnelle*. Int. J. of Adv. Res. 7 (Jun). 101-118] (ISSN 2320-5407). www.journalijar.com

³¹Bouret, J., Hoarau, J., Mauléon F., 2014, *Le réflexe soft skills : les compétences des leaders de demain*, Ed. Dunod.

5. La communication : pour faire passer le message que l'on souhaite faire passer, il faut « être précis, concis, clair ».
6. La gestion du temps
7. La gestion du stress : « Il n'y a pas de bon stress, sauf si celui-ci est ponctuel ».
8. La créativité : « Il s'agit surtout de créer des connections entre les choses, les idées, les gens. Cela permet de faire émerger des innovations ».
9. L'esprit d'entreprendre : il implique d'être proactif, audacieux et être orienté solution.
10. L'audace : « Il s'agit de la capacité à oser. L'audace est le fait de tenter quelque chose de nouveau, et de proposer des idées nouvelles ».
11. La motivation : « C'est à la fois trouver de la motivation, mais aussi donner de la motivation »
12. La vision, visualisation : la vision, c'est « la capacité à voir le chemin pour arriver à l'objectif ».
13. La présence : savoir être présent physiquement et mentalement.
14. Le sens du collectif
15. La curiosité : « Elle permet à la fois d'apprendre de nouvelles choses, mais aussi d'apprendre des autres et de soi ».

Conclusion:-

Intégrer le marché de l'emploi est un processus relativement complexe. Afin de bien comprendre ce processus, il faut nécessairement indenter et décrire des situations clés (être à la recherche d'un emploi, être en emploi, en emploi à temps plein, etc.), tout en mettant en relations certains indicateurs (la population active, le taux d'emploi, le taux de chômage, le domaine d'études, etc.) pertinents à l'analyse de la situation des personnes diplômées.

Nous rappelons que l'objectif de notre recherche est d'essayer de répondre à la question suivante : comment peut-on intervenir pour favoriser une insertion professionnelle des diplômés de l'université ? Dans une tentative de réponse, nous nous sommes penchés sur la compréhension du processus qui permet de réussir leur insertion en interrogeant les différentes conceptions inhérentes à l'employabilité, l'insertion professionnelle et les compétences garantes de l'employabilité des jeunes diplômés.

Ainsi, cette analyse nous a permis de démontrer que la réussite de l'insertion, du point de vue des diplômés, n'avance qu'à pas de velours. Les diplômés ont parfois des représentations différentes de ce qu'est l'insertion. Pour certains, le concept est lié à la stabilité de l'emploi, alors que pour d'autres il dépend de l'employabilité du diplômé. Cette diversité des représentations renvoie à la complexité du concept à savoir l'insertion professionnelle notamment quand elle ne rime pas avec la formation. S'ajoute à cela, une inadéquation des attentes qu'elles soient des étudiants, des professeurs ou mêmes des recruteurs...etc.

En fait, au cours du processus d'insertion professionnelle, l'étudiant agit généralement de façon plus ou moins imprévisible et qu'on ne peut qualifier de démarche planifiée ou même proactive. Notre sujet, quand il s'engage dans le projet professionnel, il progresse plus ou moins efficacement vers la réalisation de son projet. Ce dernier est d'autant plus unique qu'il s'intègre au projet de vie des diplômés, lequel comprend d'autres facettes (famille, loisir, etc.) dont l'importance peut évoluer dans le temps.

Bibliographie:-

1. **Arthur**, M.B., (1994), Theboundaryless career: A new perspective of organizational inquiry, Journal of organizational Behavior, Vol.15, n°4, pp. 295-306.
2. **Ashforth** S.J., Talor, M.S., (1990), Adaptation to work transitions: An integrative approach, Research in personal & HR management, vol. 8, pp. 1-39. In: Othmane, J., (2011).
3. **Adams**, J., Greig, M., Mcquaid, R.W., (2002), Mismatch in local labour market in central Scotland: the neglected role of demand, Urban Studies, Vol. 39, n° 8, pp. 1399-1416.
4. **Athey**, T. R., &Orth, M. S., (1999), Emerging competency methods for the future. Human Resource Management, vol. 38, n°3, pp. 215-225.
5. **Barney**, J. B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99 –120.
6. **Benmimoun**, F. Benaissa, M.A, Belhaj, A. (2019), Le projet professionnel de l'étudiant : Un dispositif pédagogique innovant au service de l'insertion professionnelle. Int. J. of Adv. Res. 7 (Jun). 101-118] (ISSN 2320-5407). www.journalijar.com

7. **Bouret, J.**, Hoarau, J., Mauléon F., 2014, Le réflexe soft skills : les compétences des leaders de demain, Ed. Dunod.
8. **Brown, P.**, Hesketh, A., Williams, S., (2003), Employability in a Knowledge-driven Economy, Journal of Education and Work, vol.16, n°2, June 2003, pp. 107-126.
9. **Chan, D.**, (2000), Understating adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In: Ferris, G. R., Research in personnel and human resources management, Vol. 18, pp. 1-42. Stamford, CT: JAI Press.
10. **Crant, J. M.**, (2000), Proactive behaviour in organizations. Journal of Management, 26, 435-462.
11. **Dietrich, A.**, Gilbert, P., Pigeyre, F., Aubret, J., (2010), Management des compétences, 3ème édition, Dunod.
12. **Fugate, M.**, Kinicki, A. J., Ashforth, B.E., (2004), Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational behavior, Vol. 65, n°1, pp. 14-38.
13. **Garavan, T.**, (1999), Employability, the emerging new deal? Journal of European Industrial Training, Vol. 23, n° 1.
14. **GAZIER, B.** (2003), « L'employabilité », Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche (coord.), Vuibert, p. 418-427.
15. **Guest, D.**, (1987), Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies, Vol. 24, n° 5, pp. 503-521.
16. **HCP**, Haut-Commissariat au Plan, Royaume du Maroc, Rapports électroniques, Activités, emploi et chômage, dont celui de Novembre 2017, le marché du travail au Maroc : défis et opportunités, www.hcp.ma/downloads/Activite-emploi-et-chomage-resultats-detaillies_t13039.html
17. **Hillage, J.**, Pollard, E., (1998), Employability: Developing a framework for policy analysis, DFEE, Research Report n° 85, November 1998.
18. **Hutmacher, W.**, (2001), L'Université et les enjeux de la professionnalisation, Politiques d'éducation et de formation : Université et professionnalisation, n° 2, pp. 27-48
- Pelosse, J.**, Sauret, C., Thierry D., (1996), Employabilité : définitions et enjeux, Revue Personnel ANDCP, n° 369, pp. 6- 12.
19. **Kleinman, M.**, West, A., (1998), Employability and the new deal: employability is what the government want but what exactly is it, New Economy, IRRP, 174-178.
20. **Kluytmans, F.**, Ott, M., Management of employability in the Netherlands, European Journal of work and Organisational Psychology, vol. 2, n° 8, 1999, pp. 261- 272.
21. **Mercier, E.**, (2011), Développer l'employabilité des salariés rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? Le cas du groupe La Poste, Colloque AGRH, Marrakech, octobre, 2011.
22. **Nauta, A.**, van Vianen, A., van der Heidjen, B., van Dam, K., Willemsen, M., (2009), Understanding the factors that promote employability orientation the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol 82, pp. 233-251.
23. **Outin, J.L.**, (1990), Trajectoires professionnelles et mobilités de la main d'oeuvre : La construction sociale de l'employabilité, Sociologie du Travail, n° 4, pp. 469- 489. En ligne sur : https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1990_num_32_4_2525.
24. **Seibert S.E.**, Kraimer M.L., Crant J.M., (2001), What do proactive people do? A longitudinal linking proactive personality and career success, personal psychology, vol. 54, pp. 845-874.
25. **Thierry, D.**, (1995), Métier, mobilité, employabilité : Questionnement, transversalité de la GRH, 6ème Congrès AGRH, Poitiers, pp. 778- 788.
26. **Trottier, C.**, (2000), Le rapport au travail et l'accès à un emploi stable, à temps plein, lié à la formation : vers l'émergence de nouvelles normes ? », in : Les 18 à 30 ans et le marché du travail : Quand la marge devient la norme, 2000, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 47.
27. **Trottier, C.**, Cloutier, R., Laforce, L., (1996), Typologie de l'insertion professionnelle des personnes diplômées de l'université, Revue Canadienne d'enseignement supérieur, vol. XXIV-2, 1996, p. 72.
28. **Van der Heijde, C. M.**, Van der Heijden, B. I., (2006), A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resource Management, vol. 45, n°3, pp. 449-476.
29. **Van der Heijde, C. M.**, Van der Heijden, B. I., (2005), The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. Paper presented at the International congress series, 1280, pp. 142-147, June 2005.
30. **Vincens, J.**, (1981), L'insertion dans la vie active, L'insertion professionnelle des jeunes à la sortie des études postsecondaires, dossier n° 2, Université catholique de Louvain, Institut des sciences du travail, Louvain.