

## Les soft skills dans le secteur tertiaire au Maroc : quelle perception des dirigeants ?

### Soft skills in the tertiary sector in Morocco: What perception of the leaders?

**Saadia Mouheti, (Doctorante)**

*Laboratoire de recherche en langue et communication (LARLANCO)  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Lettres et Sciences Humaines BP 29/S• Rue Hassan Bounaâmani Ibn Zohr Maroc - Agadir 80000 05282-20558. s.mouheti@uiz.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	L'auteure n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	L'auteure ne signale aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Mouheti, S. (2021). Les soft skills dans le secteur tertiaire au Maroc : quelle perception des dirigeants ?. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 482-495. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5523307">https://doi.org/10.5281/zenodo.5523307</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5523307**

**Received:** August 07, 2021

**Published online:** September 22, 2021

## Les soft skills dans le secteur tertiaire au Maroc : quelle perception des dirigeants ?

### Résumé

Dans cet article, nous présentons la perception des dirigeants marocains du secteur tertiaire sur les soft skills. Notre intérêt pour ce sujet s'explique par l'importance des soft skills dans l'employabilité des jeunes lauréats. Désormais les recruteurs ne se contentent plus d'aptitudes techniques, mais ils sont à la quête de ces compétences transversales dites « soft skills » (Theurelle-Stein & Barth, 2016) ; (Bouret et al., 2018) ; (Cimatti, 2016).

Cet engouement du marché de travail pour les soft skills a poussé le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres, dans son rapport n°5 (CSEFRS, 2019), à instaurer une nouvelle réforme orientée vers le développement des soft skills. Le but étant d'outiller les diplômés de ces qualifications comportementales exigées par les recruteurs. Dans ces perspectives, nous avons mené une étude exploratoire en guise d'état des lieux des soft skills sur le marché du tertiaire au niveau national.

Les axes de notre enquête portent sur : la sensibilisation, la mobilisation et le développement des soft skills au travail ; le rôle des soft skills dans l'évolution de carrière, la compétitivité et l'employabilité.

L'aspect quantitatif de notre travail permet de disposer de données statistiques pour une appréciation scientifique de cette thématique rarement traitée par les chercheurs marocains. Les résultats obtenus montrent la montée d'une prise de conscience de l'importance des soft skills dans les entreprises marocaines particulièrement celles du secteur privé. En outre, ce constat, s'accroît plus auprès des jeunes dirigeants. En outre, notre étude nous a permis d'énumérer les types de soft skills les plus sollicités dans le secteur tertiaire marocain ce qui contribuera au ciblage des compétences à développer chez les futurs lauréats durant leur cursus académique.

**Mots clé :** Soft-Skills, Maroc, Secteur Tertiaire, Perception, Employabilité.

**Classification JEL :** O15

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### Abstract

In this article, we present the perception of Moroccan leaders in the tertiary sector on soft skills. Our interest in this subject is explained by the importance of soft skills in the employability of the young laureates. From now on, recruiters are no longer satisfied with technical skills but are looking for these transversal skills known as "soft skills" (Theurelle-Stein & Barth, 2016) ; (Bouret et al., 2018) ; (Cimatti, 2016).

This craze in the labor market for soft skills has prompted the Ministry of Higher Education, Scientific Research and Management Training, in its report n ° 5 (CSEFRS, 2019), to introduce a new reform oriented towards the development of soft skills. The goal is to equip graduates with these behavioral skills required by recruiters. With this in mind, we conducted an exploratory study as an inventory of soft skills in the tertiary market at the national level.

The axes of our survey relate to : raising awareness, mobilizing and developing soft skills at work; the role of soft skills in career development, competitiveness and employability.

The quantitative aspect of our work provides statistical data for a scientific assessment of this topic rarely addressed by Moroccan researchers. The results obtained show the growing awareness of the importance of soft skills in Moroccan companies, particularly those in the private sector. In addition, this finding is more pronounced among young leaders. Our study allowed us to list the types of soft skills most in demand in the Moroccan tertiary sector, which will help target the skills to be developed in future graduates during their academic studies.

**Keywords :** Soft Skills, Morocco, Tertiary Sector, Perception, Employability.

**JEL Classification:** O15

**Paper type :** Empirical research.

## 1. Introduction

Nous vivons dans une époque où la technologie a envahi notre quotidien. En effet, l'automatisation du travail, l'obsolescence des connaissances sont de principales caractéristiques de l'univers professionnel contemporain. Cette réalité a imposé de nouvelles règles de jeu notamment, sur le marché du travail (Aboubadra-Pauly & Afriat, 2019). Suite à ces éminentes mutations, les exigences des recruteurs en termes de compétences ont également connu des changements considérables (Bouret et al., 2018). Une étude canadienne révèle que 70% des employeurs déclarent l'existence d'un écart considérable entre les compétences réelles des diplômés et celles exigées par le poste à pourvoir (Cukier et al., 2015).

Désormais, les compétences plébiscitées par les recruteurs ne sont plus d'ordre technique, mais aussi d'ordre comportemental et humain (Chamkhi & Lainé, 2017). En effet, elles sont décisives pour départager des candidats dans un entretien d'embauche ; elles sont un atout pour les relations humaines dans les entreprises puisqu'elles y facilitent l'intégration et l'épanouissement des collaborateurs (MENFP, 2017). Ces compétences, dites « soft skills », conditionnent la compétitivité des entreprises, qu'elles soient industrielles ou de services, et garantissent l'employabilité des jeunes diplômés (Cimatti, 2016). Pour s'adapter à ce nouveau contexte, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres a instauré une nouvelle réforme orientée vers le développement des soft skills. Selon le rapport ministériel n°5 (2019) intitulé « *réforme de l'enseignement supérieur, perspectives stratégiques* », cette décision est justifiée par la divergence entre les qualifications des lauréats et la demande du marché de travail. Ce nouveau système vise la garantie de l'employabilité des diplômés afin de redorer le blason de l'enseignement supérieur au Maroc, principalement au niveau des facultés à accès ouvert.

A l'échelle internationale, des études confirment l'importance des soft skills pour les lauréats qui veulent intégrer le marché du travail (Cimatti, 2016). Donc, pour décrocher un poste bien rémunéré et surtout pour le pérenniser, les jeunes diplômés doivent capitaliser un certain nombre de compétences soft skills inhérentes au poste à pourvoir (Theurelle-Stein & Barth, 2016).

Cependant, la revue de littérature des soft skills et leur place dans les organisations marocaines est rarissime. Ainsi, avons-nous décidé réaliser une étude exploratoire sur ce sujet. Dans notre travail, nous nous sommes parvenues à nous limiter aux organisations du secteur tertiaire ; pour les raisons que nous développerons par la suite. Notre objectif principal étant d'apprécier la perception des soft skills par les cadres marocains dans le secteur tertiaire.

Pour ce faire, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quelle place occupent les soft skills dans les organisations du tertiaire au Maroc ? Quelle est la contribution des soft skills dans l'employabilité des jeunes dans ce secteur ? Quel est le rôle des soft skills dans la compétitivité des organisations du secteur tertiaire ? Y a-t-il une influence des soft skills sur le développement de la carrière professionnelle dans le secteur du tertiaire ? Que pensent les cadres de ce secteur de l'intégration des soft skills dans le cursus universitaire ?

Pour répondre à ces questionnements, tout d'abord, nous proposons une définition sommaire du concept « soft skills », puis nous développons les motivations de choix du secteur du tertiaire comme champs d'étude pour notre travail. Ensuite, nous présentons notre étude empirique. Après, nous détaillons et synthétisons les résultats obtenus.

### 1.1. Que signifient les soft skills ?

A défaut de *terminologie* et de définition *consensuelles*, ce concept est difficile à cerner (Theurelle-Stein & Barth, 2016). Selon le dictionnaire d'Oxford, les soft skills sont les « *caractéristiques personnelles qui permettent à chacun d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes* » (Bouret et al., 2014). L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, utilise plusieurs dénominations pour qualifier les

compétences, désormais déclarées, indispensables pour faire face à la complexité de l'environnement socioéconomique. Dans son guide, l'OCDE présente les cinq désignations suivantes : « *compétences clés* », « *compétences génériques* », « *compétences fondamentales* », « *compétences transférables* » et « *compétences d'employabilité* ». Ces dernières englobent les « *compétences de base* » en termes « *de rédaction, de calcul, de communication et d'analyse* » (OCDE, 2010). Alors que Duru-Bellat (2015), Léné & Bailly, (2015) ont choisi le vocable *compétences non académiques* dont ils qualifient la montée d'irréfrénable.

En effet ces diverses compétences permettent aux jeunes diplômés de faire face aux exigences du marché de travail, notamment en termes de créativité, de résolution de problèmes et de sens de communication (OCDE, 2010). Par ailleurs, les investigations entreprises depuis 1997 jusqu'à 2003 par l'OCDE dans le cadre du Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves ont contribué à la mise en place du projet DeSeCo (Définition et Sélection des Compétences clés). Ce dernier distingue trois niveaux de compétences. Le premier incite les individus « *à se servir d'outils de manière interactive (langue, technologie, etc.)* ». De nos jours, entrer en contact avec autrui nécessite la prise en compte d'aspects sociaux et culturels ainsi que le recours aux TIC pour s'acclimater aux différentes situations. Le second niveau permet « *d'interagir avec des groupes hétérogènes* ». Le but étant d'échanger avec discernement dans des contextes et avec des partenaires aussi variés que complexes. En dernière position, il s'agit « *d'agir de façon autonome* ». Le self-government favorise la responsabilisation et la construction de projets personnels pour se positionner dans un environnement plus étendu (OCDE, 2005). Alors que (Bouret et al., 2014), utilisent d'autres appellations comme *compétences douces* ou *transversale*. Ils les qualifient de facteurs de réussite dans des situations distinctes et inhabituelles par opposition aux *compétences techniques* mobilisées dans des situations bien précises. En conséquence, les soft skills ne sont pas rattachées à un métier spécifique et sont globalement déclinées en trois catégories : les compétences sociales, personnelles et méthodologiques (Morlaix, 2015).

## 1.2. Pourquoi le secteur tertiaire ?

Nous avons choisi ce secteur comme corpus pour notre étude pour deux raisons principales. La première réside dans le poids prépondérant de ce secteur dans le contexte économique actuel. Au niveau national, le secteur tertiaire occupe une place éminente. En 2017, la richesse créée par les services représente 56,5% (HCP, 2019) du PIB. Par ailleurs, la politique de tertiarisation de l'économie marocaine vise la lutte contre le chômage (Harraou, 2019). Ainsi, pendant l'année 2019, les services sont classés premiers en trônant les autres secteurs par la création de 267 000 (HCP, 2019) emplois.

La deuxième raison s'explique par la particularité de la relation entre le prestataire et le client dans ce domaine. Puisque *l'intangibilité* est l'une principales spécificités des services, la satisfaction d'une demande se fait le plus souvent en présence voire avec la participation de la clientèle. Donc, l'interaction avec celle-ci est inéluctable pour répondre au mieux au besoin exprimé (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, et al., 2014).

Subséquemment, le personnel destiné aux activités de services doit être sélectionné selon un certain nombre de critères. Le sens de communication s'impose pour consolider l'échange avec le consommateur. L'écoute, l'adaptabilité et la créativité sont de mise pour assurer la réussite de la *servuction*. Globalement, le comportement du collaborateur influence énormément la *prestation perçue* (Gabriel, Divard, Le Gall-Ely, et al., 2014). Cet impact s'accroît encore plus dans les métiers qui nécessitent le coudoisement avec les gens puisqu'ils « *exigent des qualités de contact et de gestion des émotions telles que l'empathie* » (Duru-Bellat, 2015). Si bien que, lors des entretiens d'embauche les recruteurs se focalisent plus sur les compétences soft des candidats (Rzaigui & Villaverde Naveira, 2019).

### 1.3. Hypothèses de recherche

Des deux points précédents traitant les soft skills et les raisons du choix du secteur tertiaire comme terrain d'investigation pour notre étude découlent les hypothèses suivantes :

*H.1 - Les soft skills garantiraient l'employabilité des jeunes lauréats dans le secteur tertiaire.*

*H.2 - Les soft skills favoriseraient le développement de la carrière professionnelle.*

*H.3 - Les soft skills seraient un atout pour la compétitivité des entreprises du tertiaire.*

*H.4 - L'intégration des séances de développement des soft skills en formation initiale serait appréciée par les dirigeants marocains du secteur tertiaire.*

## 2. Etude empirique

Notre enquête s'inscrit dans le cadre d'une thèse doctorale sur l'ingénierie pédagogique des soft skills dans l'enseignement supérieur au Maroc. Ce travail est principalement exploratoire afin de dresser une vue panoramique de l'état des lieux des *compétences transversales* sur le marché du travail national. Pour cet article nous nous sommes convenues à traiter et présenter les résultats liés aux activités du tertiaire, et ce pour les raisons citées précédemment dans le point 1.2. Notre étude vise, donc, la mise en exergue de la perception des cadres marocains, œuvrant dans le secteur des services, sur les soft skills. Son aspect quantitatif permet de disposer de données statistiques pour une appréciation scientifique des soft skills dans le secteur tertiaire au niveau national.

### 2.1. Méthode de collecte de données

Vu que notre travail est principalement descriptif, nous avons opté pour un questionnaire. Ce dernier est constitué de dix-huit questions ; six questions fermées à choix unique, trois questions fermées à choix multiples, deux questions ouvertes, quatre questions avec l'échelle de Likert à 5 degrés et trois questions qualificatives nominales. Deux grandes parties sont mises en avant dans notre questionnaire ; la première vise l'identification des répondants et la deuxième se focalise sur leur perception des soft skills. Dans cette dernière, les thèmes suivants sont mis en avant : la place des soft skills dans les organisations du tertiaire au Maroc, leurs contributions dans l'employabilité des jeunes, leur rôle dans la compétitivité, leur influence sur le développement de la carrière professionnelle et l'avis des dirigeants de ce secteur quant à l'intégration des soft skills dans le cursus universitaire.

Nous avons créé notre questionnaire sur l'application Google Forms puis administré auprès de la population cible par mail, Messenger et WhatsApp. Certes, l'application Google Forms présente l'avantage de proposer sous forme de graphiques les réponses reçues, mais a l'inconvénient de faire un tri uniquement à plat. En vue de pallier à cette limite, nous avons utilisé Microsoft Excel pour faire un tri croisé des données.

### 2.2. Échantillonnage

Afin d'assurer la faisabilité de notre enquête, nous avons construit notre échantillon selon la méthode d'échantillonnage non probabiliste. Ainsi, avons-nous combiné trois sous-types d'échantillonnage : boule de neige, de convenance et par invitation (Gavard-Perret, et al., 2012).

Les réponses que nous avons reçues reflètent l'opinion de la population d'étude accessible et ayant accepté de répondre à nos questions.

Sur les 122 réponses globales reçues, nous en avons retenu 90 correspondants au profil recherché. Les 32 questionnaires exclus ne respectent pas les critères de secteur et d'implantation géographique.

## 3. Résultats

La partie suivante présente les résultats de l'étude et l'analyse des données.

### 3.1. Profile des répondants

Pour identifier les répondants, nous avons choisi cinq critères.

#### 3.1.1. Type des organisations

Une dominance des répondants appartient aux organisations privées, soit 58,9% de l'ensemble de l'échantillon. Alors que, 41,1% des réponses émanent des fonctionnaires de la profession publique.

Cette disparité reflète la situation du marché de travail marocain. En effet, selon l'enquête nationale sur l'emploi (HCP & Banque mondiale, 2017), le secteur public recrute 42,2% de la population active tandis que le secteur privé en résorbe 57,7%.

#### 3.1.2. Taille des organisations

Au niveau de la taille des organisations d'appartenance des enquêtés, nous avons recensé 56,6% de Très Petites et Moyennes Entreprises et 43,4% de Grandes Entreprises.

Ce deuxième critère d'identification de notre échantillon est également fidèle aux statistiques nationales. D'après les données du HCP (2019), 93% de l'ensemble des entreprises au Maroc sont des TPME. Alors que 7% sont des GE. Nous précisons que le taux de 43,4% de GE englobe en plus des entreprises marocaines d'autres entités internationales opérant notamment, dans le commerce-distribution et les télécommunications.

#### 3.1.3. Activités des organisations

Au niveau du domaine d'intervention des répondants, nous avons dénombré une vingtaine d'activités. Pour un souci de simplification, nous en avons regroupé certaines en un seul bloc (tableau 1).

**Tableau 1.** La répartition des répondants selon l'activité de leurs organisations

Activités	Répondants	% des répondants
Grande distribution	10	11,1
Finance, Assurance, Conseil	23	25,6
Enseignement	21	23,3
Hôtellerie et restauration	6	6,7
Santé	11	12,2
Administrations publiques	5	5,6
Formation	2	2,2
Immobilier	2	2,2
Télécommunications, Informatique	3	3,3
Transport	2	2,2
Sécurité	3	3,3
Concessionnaire automobile	2	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

*Source : Auteur*

Globalement, nous avons cinq blocs qui se démarquent de l'ensemble des activités exercées dans le secteur tertiaire marocain. Il s'agit, notamment, de la finance, assurance, conseil (25,5%) - de l'enseignement (23%) - de la santé (12%) - du commerce et distribution (11%) - de l'hôtellerie et restauration (6,5%).



### 3.1.4. Villes d'implantation

Nous avons tenté, autant que faire se peut, de recueillir des données représentant l'ensemble du territoire national. Certes, nous avons pu avoir des réponses de toutes les régions du Maroc, comme le montre le graphique ci-après, mais avec des pourcentages relativement faibles. Évidemment, la ville d'Agadir avoisine les 50% (Tableau 2) des réponses ; puisque nous avons un accès facile à la cible grâce à notre réseau personnel.

**Tableau 2.** La répartition des répondants selon leur implantation géographique

Villes	Répondants	% des répondants
Agadir	44	48,9
Casablanca	12	13,4
Tiznit	10	11,12
Rabat	10	11,12
Laâyoune	4	4,44
Marrakech	3	3,3
Settat	3	3,3
Nador	2	2,2
Tanger	2	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

*Source : Auteur*

### 3.1.5. Tranches d'âge

Pour notre enquête, nous avons retenu trois tranches d'âge à savoir moins de 35 ans, de 35 à 50 ans et plus de 50 ans. Selon le tableau 3, nous remarquons qu'un peu plus de la moitié des enquêtés sont âgés de moins de 35 ans (52,2%). Alors que, 37,8 % appartiennent à la tranche de 35 à 50 ans. En fin, les répondants âgés de plus de 50 ans ne représentent que 10% de notre échantillon.

**Tableau 3.** Les répartitions des répondants selon les tranches d'âge

Tranches d'âge	% des répondants
Moins de 35 ans	<b>52,2</b>
De 35 à 50 ans	<b>37,8</b>
Plus de 50 ans	<b>10</b>

*Source : Auteur*

Cette répartition démographique montre que le secteur tertiaire emploie plus de jeune. En effet, la tertiarisation de l'économie nationale est relativement récente. Selon le HCP, les trois quarts des entreprises âgées de moins de dix ans opèrent dans le tertiaire. La grande concentration des jeunes, surtout des moins de 35 ans est beaucoup plus accentuée dans les entreprises privées, soit 72%.

## 3.2. Sensibilisation aux soft skills

Pour évaluer le degré de sensibilisation des répondants aux soft skills, nous leur avons posé trois questions.

### 3.2.1. Connaissance des soft skills

En réponse à la question « Avez-vous déjà entendu parler des soft skills ? », nous constatons que 57 % des enquêtés ont répondu par un « oui ». Alors que 43 % affirment ignorer le concept de soft skills. Ce taux assez élevé montre que les compétences transversales ne sont pas assez populaires dans l'univers des organisations du secteur tertiaire marocains.

Nous précisons que presque 60% des réponses affirmatives émanent des cadres qui travaillent dans des organisations privées. Nous en déduisons que les entreprises publiques doivent consentir plus d'efforts pour sensibiliser les fonctionnaires au concept de soft skills.

### 3.2.2. Valorisation des soft skills au travail

Parmi les 57 % des cadres de notre échantillon ayant affirmé connaître la notion de soft skills, 76 % de leurs organisations lui accordent une valeur considérable. De ce taux relativement important, nous concluons qu'une fois les dirigeants prennent connaissance des soft skills ils ne peuvent pas s'en passer. Cependant, dans les 24 % restants les compétences comportementales ne sont pas reconnues. En fait, les raisons de cette négligence sont variées.

Nous notons que 62% des entités qui accordent une importance aux soft skills sont des organismes privés. Cet impressionnant écart entre les organisations publiques et privées dans la valorisation des soft skills renforce les différences managériales entre les deux secteurs (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012).

### 3.2.3. Négligence des soft skills

Pour comprendre le positionnement des organisations dont les soft skills sont blâmées, nous avons demandé aux répondants d'argumenter leurs réponses. En revanche, nous avons dénombré uniquement huit justifications.

Deux d'entre elles déclarent ignorer la raison. Alors que les autres avancent des motifs différents les uns des autres. Parmi eux, un cadre qui déclare que, les compétences techniques et les savoirs acquis lors de la formation initiale sont suffisants. Par contre, un fonctionnaire invoque la différence de « rendement » entre le secteur public et privé. Quant à un gérant d'une petite entreprise d'immobilier et de construction, les soft skills ne sont pas une priorité stratégique pour le moment. Pour un coordinateur pédagogique, le surcroît de travail ne permet pas de valoriser les compétences humaines. Tandis qu'un auditeur interne en finance, met en cause l'absence de communication entre les collaborateurs. En fin, un cadre dans une grande entreprise de transport, justifie la négligence des soft skills dans son organisation par le caractère non mesurable de ces compétences.

Ci-après, les verbatims qui illustrent les propos ci-haut indiqués :

- « On se base uniquement sur le cognitif et les compétences acquises lors du cursus scolaire »
- « Le rendement n'est pas aussi important dans le secteur public que dans le secteur privé »
- « Cela ne fait pas partie de notre stratégie pour l'instant »
- « Je n'en sais rien »
- « Surcharge »
- « Manque de communication »
- « Les compétences comportementales ne sont pas mesurables »
- « Aucune idée »

### 3.3. Mobilisation et développement des soft skills au travail

Au moment du recrutement, les organisations exigent des compétences soft skills spécifiques. Cette sollicitation diffère selon la nature de l'activité et selon le poste à pourvoir. Néanmoins, les collaborateurs développent également d'autres compétences nouvelles au fur et à mesure de l'exercice de leur fonction. Suite à notre étude nous avons relevé, classé et présenté ci-après les compétences sollicitées, celles qui sont effectivement mobilisées puis celles développées durant la vie active d'un cadre dans le tertiaire. Dans cette perspective, nous avons aussi interrogé les enquêtés sur leur point de vue quant au coaching professionnel.

#### 3.3.1. Soft skills les plus encouragées par les organisations

Au premier rang des soft skills les plus encouragées dans le secteur du tertiaire, nous relevons la compétence du travail en équipe. Cette dernière s'avère primordiale, puisqu'elle se détache nettement du reste des compétences. Au deuxième rang, nous trouvons l'intégrité suivi par l'initiative. En quatrième position, deux compétences communicationnelles (l'écoute active et le sens de communication) sont ex aequo. La créativité, l'efficacité, la motivation,



l'organisation, l'autonomie et l'intelligence émotionnelle sont respectivement sollicitées, mais à un degré moindre. Le tableau suivant présente et classe par ordre d'importance les différentes soft skills exhortées dans les métiers du tertiaire.

**Tableau 4.** Tableau des soft skills les plus encouragées dans le tertiaire

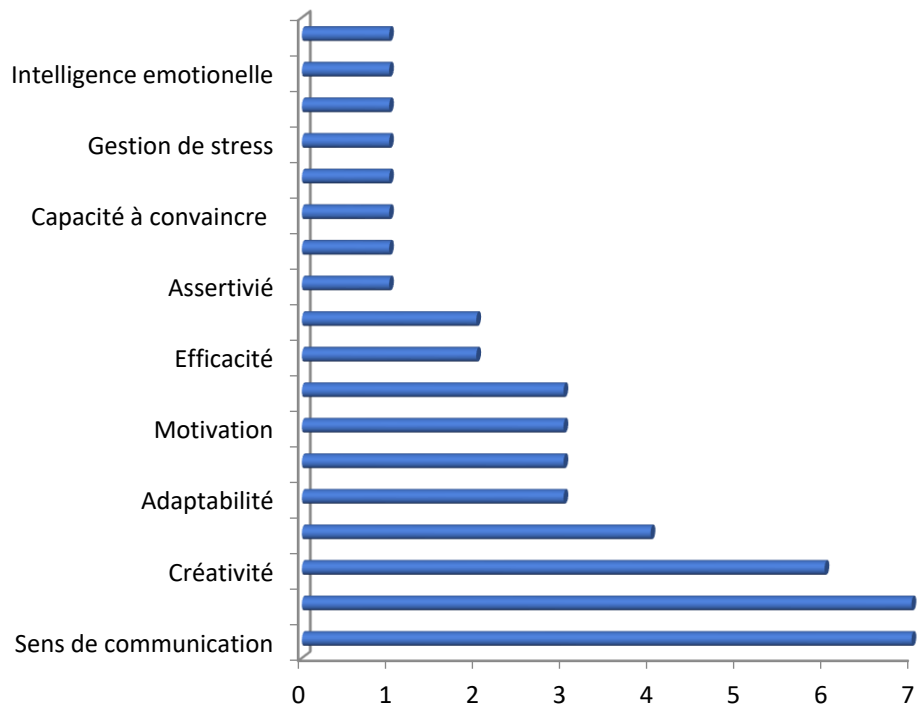
Les soft skills les plus encouragées par les organisations	Réponses
Travail en équipe	39
Intégrité	34
Initiative	32
Ecoute active	31
Sens de communication	31
Créativité	23
Efficacité	21
Motivation	21
Organisation	20
Autonomie	19
Intelligence émotionnelle	18
Esprit critique	14
Persévérance	14
Adaptabilité	11
Courtoisie	7
Empathie	6
Assertivité	1
Souplesse et l'entraide	1

*Source : Auteur*

### 3.3.2. Les soft skills les plus utilisées

Parmi les soft skills les plus utilisées en travail, les cadres du tertiaire ont nommé plusieurs compétences. Nous les avons distinguées, selon l'ordre d'importance, en six blocs (Figure 1). Effectivement, le premier englobe l'écoute active et le sens de communication. Alors que le deuxième et le troisième citent respectivement la créativité et le travail en équipe. L'adaptabilité, l'empathie, la motivation et l'organisation sont citées dans le quatrième bloc. L'avant-dernier groupement de compétences comprend l'efficacité et la flexibilité. In fine, l'assertivité, l'autonomie, la capacité à convaincre, l'esprit critique, la gestion de stress, l'initiative, l'intelligence émotionnelle et la patience. Ces derniers sont donc, les moins utilisées par les enquêtés lors de l'exercice de leur fonction.

**Figure 1.** Les soft skills les plus utilisées en travail

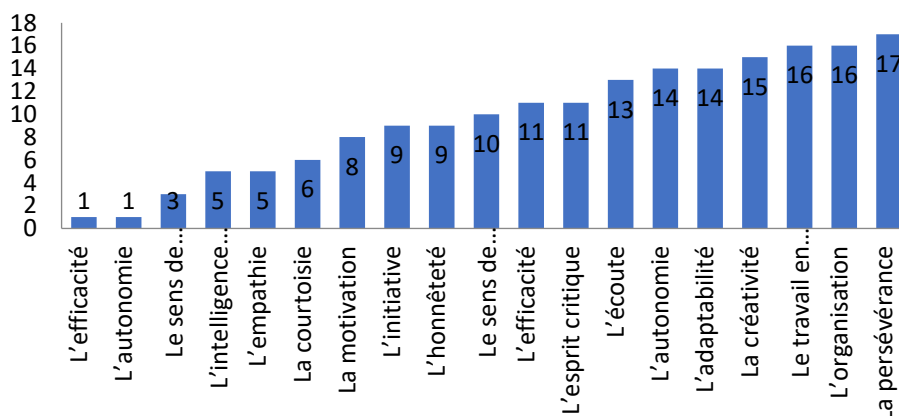


*Source : Auteur*

### 3.3.3. Les soft skills développées au cours de la carrière professionnelle

En plus des compétences préalablement acquises, les individus en développent d'autres durant leur carrière professionnelle. Selon les répondants, les sept soft skills suivantes sont les plus déployées : la persévérance, l'organisation, le travail en équipe, la créativité, l'adaptabilité, l'autonomie et l'écoute. Les autres compétences sont présentées sur le graphique (Figure 2).

**Figure 2.** Les soft skills développées au cours de la carrière professionnelle



*Source : Auteur*

### 3.3.4. Le coaching professionnel

Dans notre étude nous nous sommes également intéressées aux séances de coaching professionnel. Nous avons donc, demandé aux enquêtés leur opinion sur ces pratiques. Nous

remarquons qu'une grande majorité soit 86% sont favorables contre seulement 14% qui semble être retissant quant au bien fait des séances de coaching dans le développement des soft skills.

Dans le graphique plus que la moitié (57%) des individus qui trouvent les séances de coaching professionnel bénéfiques travaillent dans des organisations privées. Ce constat s'explique par la prise de conscience des dirigeants de l'impact positif du coaching cette sur la *performance* des collaborateurs (Salman, 2017).

En termes d'âge, nous notons que les cadres ayant plus de 50 ans sont les moins intéressés par le coaching professionnel. Par contre la catégorie des jeunes est enthousiaste et croient en cette pratique.

### **3.4. Employabilité et soft skills**

Désormais, pour décrocher et garder un emploi l'utilité des soft skills est avérée (Bouret et al., 2014)(Cimatti, 2016). Sur le terrain, plus que la moitié (53%) des enquêtés sont tout à fait d'accord et 29% sont d'accord. L'hypothèse 1 qui stipule que les soft skills garantiraient l'employabilité des jeunes lauréats dans le secteur tertiaire est donc confirmée.

### **3.5. Soft skills et évolution de la carrière professionnelle**

Les cadres du secteur tertiaire sont unanimes quant au rôle positif des soft skills dans le développement de la carrière professionnelle. 76% des enquêtés sont tout à fait d'accord avec l'affirmation « les soft skills facilitent le développement de la carrière professionnelle ».

Néanmoins, cet avis varie énormément selon que les répondants travaillent dans des organisations publiques ou privées. Dans ces dernières, les individus sont beaucoup plus sensibles au rôle positif des soft skills dans le développement de leur carrière. Cependant, dans la fonction publique, les personnes sont moins enthousiastes quant à l'influence des soft skills sur leur carrière professionnelle. En effet, dans la fonction publique l'avancement en grade est principalement basé sur l'ancienneté. Par conséquent, l'hypothèse 2 est à moitié confirmée dans la mesure où les soft skills favorisent plus l'évolution de la carrière professionnelle dans les entreprises privées.

### **3.6. Compétitivité des entreprises et les soft skills**

Selon les données recueillies suite à notre enquête, les soft skills favorisent la compétitivité des entreprises. En effet, 35% de notre échantillon sont d'accord et 63% sont tout à fait d'accord à l'égard de cette affirmation. Toujours est-il, nous relevons la forte signification des déclarations des cadres dans les organisations privées. A ce niveau également, notre troisième hypothèse est à moitié validée puisque le mécanisme de fonctionnement des organisations privées est axé sur la réalisation des bénéfices ce qui exige un certain niveau de compétitivité. Cependant, les entreprises publiques ont comme finalité d'assurer des services publics.

### **3.7. Développement des soft skills à l'université**

En réponse à l'affirmation « l'intégration des séances de développement des soft skills dans le cursus universitaire doit être obligatoire », les cadres du tertiaire sont presque unanimes puisque 80% des répondants sont tout à fait d'accord.

Au regard de la répartition de ces affirmations selon l'âge, nous observons que les moins de 50 ans sont absolument favorables contre uniquement 10% pour les plus de 50 ans.

Cette disparité s'explique en partie par le changement à la fois de mentalité et de contexte globale de travail. Nous en déduisons que les jeunes cadres sont conscients de l'impact des soft skills sur leur avenir professionnel. Suite à cette analyse, notre dernière hypothèse « *L'intégration des séances de développement des soft skills en formation initiale serait appréciée par les dirigeants marocains du secteur tertiaire* » est acceptée.

#### 4. Synthèse et conclusion

Globalement la grande majorité des cadres qui opèrent dans le tertiaire est jeune (90% ont moins de 50 ans). Ils travaillent dans des TPME privées (58,9%) réparties sur plusieurs villes marocaines. Au niveau du domaine d'intervention, un éventail de métiers est recensé. Particulièrement, avec une domination de l'enseignement, la finance, l'assurance et le conseil qui représentent 48,5% des répondants. Puis, nous trouvons la santé suivie par la grande distribution ensuite l'hôtellerie et la restauration.

Au long de l'exercice de leur fonction, le personnel du tertiaire est en contact direct avec les clients. De ce fait la mise en avant permanente d'un savoir-être individuel et collectif, pour réussir « la servuction », exige la mobilisation des compétences comportementales et humaines (Gabriel, Divard, & Le Gall-Ely, 2014). Cette réalité favorise l'émergence d'une prise de conscience du rôle des soft skills.

Nonobstant, nous remarquons que dans les organisations privées, les responsables sont beaucoup plus conscients du rôle des compétences transversales que leurs homologues dans les établissements publics. En effet, même si le taux de connaissance de la notion des soft skills dans les organisations étatiques est de 41%, elles n'y sont pas pour autant valorisées.

Cette différence entre le régime public et privé, relève en fait de la particularité des techniques managériales déployées dans ces deux secteurs. En effet, le fonctionnement des entreprises privées est conditionné par la compétitivité qui exige une évolution permanente. A contrario, l'univers public est caractérisé par un manque de dynamisme et d'adaptabilité (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012).

Généralement, la négligence des soft skills est due, selon les répondants, à diverses raisons. Ces dernières, pour une partie, sont inhérentes à la nature même des soft skills ; notamment l'ambiguïté conceptuelle et surtout leur aspect « non mesurable ». Alors que, pour certaines organisations, les soft skills ne sont pas une priorité stratégique. Ainsi, jugent-elle que les seules compétences acquises lors de la formation initiale soient suffisantes. En outre, la particularité du mécanisme de fonctionnement dans le secteur public, le manque de communication et la surcharge du travail sont d'autres facteurs explicatifs de la dépréciation des compétences transversales.

Par ailleurs, la typologie récurrente des compétences soft les plus sollicitées et effectivement mobilisées sont principalement le travail en équipe, la communication interpersonnelle, l'écoute active et la créativité. En outre, les cadres tout au long de l'exercice de leur profession développent de nouvelles compétences douces telles que la persévérance, l'organisation, l'adaptabilité et l'autonomie. Ils améliorent également celles déjà acquises comme le travail en équipe, l'écoute et la créativité (Gordon et al., 2012). Le quotidien de ces cadres les a rendus très ouverts sur le coaching professionnel dans la mesure où 86% reconnaissent le rôle de cette pratique dans la sensibilisation et l'amélioration des compétences comportementales, surtout dans la catégorie des jeunes qui œuvrent dans le privé.

En fin, notre étude révèle que le rôle positif et décisif des soft skills dans le développement de la carrière professionnelle, dans la compétitivité des entreprises et dans l'employabilité des jeunes diplômés est sans équivoque (Majid et al., 2012). Par conséquent, 80% des cadres sont tout à fait d'accord quant à l'intégration des soft skills dans le cursus universitaire.

Selon Theurelle-Stein & Barth, (2016), les soft skills impactent la vie des organisations ; notamment au niveau de l'appréciation des collaborateurs et la *gestion* de leurs *talents*. Elles influencent également la compétitivité des entreprises et l'employabilité des recrues (Cimatti, 2016). Cette réalité inébranlable explique les pressions exercées sur les institutions académiques pour inculquer ces compétences aux apprenants (Majid et al., 2012).

Notre étude corrobore ces constats et nous permet de transposer ces affirmations sur le contexte marocain. L'objectif de notre étude est de connaître la perception des soft skills des

cadres marocains du secteur tertiaire. Globalement, nous pouvons dire qu'une prise de conscience des soft skills par les dirigeants marocains s'instaure graduellement dans les organisations ayant fait l'objet de notre étude. Toutefois, d'autres travaux plus étendus et plus approfondis permettront de mieux cerner la perception des cadres, de tous secteurs confondus, sur les soft skills.

## Références :

- (1). Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international*, 16(3), 10-24. <https://doi.org/10.7202/1011413ar>
- (2). Aboubadra-Pauly, S., & Afriat, C. (2019). Les compétences transversales : Quels usages sur le marché du travail. *Education Permanente*, HS13-2019-1.
- (3). Bouret, J., Hoarau, J., & Mauléon, F. (2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain*. Dunod.
- (4). Bouret, J., Hoarau, J., & Mauléon, F. (2018). *Soft Skills*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.boure.2018.01>
- (5). Chamkhi, A., & Lainé, F. (2017). Qualités attendues des candidats et modes de sélection lors du recrutement. *Pôle emploi, Direction des statistiques, études et évaluation*.
- (6). Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1).
- (7). CSEFRS. (2019). *la réforme de l'enseignement supérieur : Perspectives stratégiques*. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2019/07/enseignement-supe%CC%81rieur-fr.pdf>
- (8). Cukier, W., Hodson, J., & Omar, A. (2015). Soft" skills are hard : A review of the literature. *Toronto: Ryerson University*. Резюме доклада: [https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015\\_SoftSkills\\_FullReport.pdf](https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015_SoftSkills_FullReport.pdf), *дана обращения*, 9, 2018.
- (9). Duru-Bellat, M. (2015). Les compétences non académiques en question. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 130, 13-29.
- (10). Gabriel, P., Divard, R., & Le Gall-Ely, M. (2014). *Marketing des services*. Dunod. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88822008?searchterm=Divard,%20Ronan#>
- (11). Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des services*. Dunod.
- (12). Gavard-Perret, Gotteland, , & Joliber. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion—Pearson Fra*. <https://www.pearson.fr/fr/book/?GCOI=27440100048890>
- (13). Gordon, J., Rey, O., Siewiorek, A., Vivitsou, M., & von Reis Saari, J. (2012). KeyCoNet. *Literature Review: Key competence development in school education in Europe*. URL: [http://perso.ens-lyon.fr/olivier.rey/wp-content/uploads/2012/10/KeyCoNet-Literature-Review-on-Key-competence-development-in-school-education-in-Europe\\_11.pdf](http://perso.ens-lyon.fr/olivier.rey/wp-content/uploads/2012/10/KeyCoNet-Literature-Review-on-Key-competence-development-in-school-education-in-Europe_11.pdf).
- (14). Harraou. (2019). *Tableau de bord sectoriel janvier 2019.pdf*. [https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2019/Tableau\\_de\\_bord\\_sectoriel\\_janvier%202019.pdf](https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2019/Tableau_de_bord_sectoriel_janvier%202019.pdf)

- (15). HCP. (2019). *La situation du marché du travail en 2019*. [https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2019\\_a2455.html](https://www.hcp.ma/La-Situation-du-marche-du-travail-en-2019_a2455.html)
- (16). HCP, & Banque mondiale. (2017). *Le marché du travail au Maroc : Défis et opportunités*.
- (17). Léné, A., & Bailly, F. (2015). Retour sur le concept de compétence non académique. *Formation emploi [En ligne], 130 | Avril-Juin 2015, mis en ligne le 08 juin 2017, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/4419>*.
- (18). Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012). Importance of soft skills for education and career success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education, 2*(2), 1037-1042.
- (19). MENFP. (2017). *Benchmark sur les compétences clés*. Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle Département de la formation professionnelle.
- (20). Morlaix, S. (2015). Les compétences sociales à l'école primaire : Essai de mesure et effets sur la réussite. *Carrefours de l'éducation, 2*, 183-200.
- (21). OCDE. (2005). *La définition et la sélection des compétences clés*.
- (22). OCDE. (2010). *Des emplois qui durent* [https://www.oecd.org/cfe/leed/jobsmanual\\_french.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/jobsmanual_french.pdf)
- (23). Rzaigui, H., & Villaverde Naveira, A. (2019). *Face à la révolution technologique et dans une perspective d'employabilité, les formations tertiaires prennent-elles en compte les soft skills?* Thèse de doctorat University of Geneva.
- (24). Salman, S. (2017). Le travail et les carrières des cadres au prisme du coaching en entreprise. *Savoir/Agir, N° 40*(2), 37-43.
- (25). Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2016). Transmettre des compétences «qui ne s'apprennent pas»: Étude d'un dispositif numérique d'identification et de développement des compétences douces. *Eduquer et Former au monde de demain 2016*.