

LA MODÉLISATION DES COMPÉTENCES, POUR UN MEILLEUR ALIGNEMENT ENTRE PRÉPARATION ACADÉMIQUE ET PERFORMANCE EN ENTREPRISE-CAS DE L'ÉCOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION DE CASABLANCA (RESEAU ENCG)

Najoua MAAFI

Laboratoire Langage et Société, CNRST-URAC 56

Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

n.maafi@encgcasa.ma

Résumé : La problématique de la performance en entreprise reste un débat ouvert qui demande l'implication de toutes les parties prenantes, étudiants, système éducatif et entreprises, afin de proposer des options pratiques assurant l'intégration des jeunes lauréats dans le marché du travail. Ceci dit, une bonne implication des étudiants sollicités est conditionnée par l'acquisition de toutes les compétences nécessaires, un vecteur incontournable de la bonne performance en entreprise, permettant ainsi la réalisation des pistes d'action envisagées et affectant l'achèvement des objectifs escomptés. Avoir des employés qualifiés capables de répondre aux attentes croissantes en matière de connaissances et de compétences semble crucial pour les entreprises. Le manque de ces deux ingrédients est un frein à l'insertion professionnelle durable et l'une des raisons de licenciements. Ainsi, répondre aux exigences de l'entreprise est désormais la mission communément endossée des universités et des écoles de formation supérieure au Maroc – le cas du Réseau des Écoles de Commerce et de Gestion (dorénavant ENCG). Chacun des instituts dispose de sa propre vision stratégique de ce qu'une formation efficace se doit d'être, quoique la mission principale reste semblable pour tous : garantir le développement des compétences requises et essentielles à l'exercice en entreprise. Inscrite dans le cadre d'une recherche-action, notre objectif à travers cette communication est de dégager les rapports éventuels qui peuvent exister entre les connaissances acquises par les étudiants des ENCG, le cas de l'ENCG de Casablanca, et les compétences sollicitées par les recruteurs en entreprises. Nous nous proposons ainsi d'établir, dans une étude exploratoire, un état des lieux des dispositifs et pratiques pédagogiques mis en œuvre pour mieux orienter les formations de l'enseignement supérieur marocain, et afin d'adapter les lauréats formés aux besoins de l'entreprise marocaine.

Mots-clés : compétences transversales/transférables, compétences opérationnelles/professionnelles, pratiques pédagogiques, compétences entrepreneuriales, performance en entreprise

SKILLS MODELING, FOR A BETTER ALIGNMENT BETWEEN ACADEMIC PREPARATION AND PERFORMANCE IN BUSINESS-CASE OF THE NATIONAL SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT OF CASABLANCA (ENCG NETWORK)

Abstract:The issue of corporate performance remains an open debate that requires the involvement of all stakeholders, students, education systems and companies, in order to propose practical options to ensure the integration of young laureates into the labour market. That said, a good involvement of the students solicited is conditioned by the acquisition of all the necessary skills, an essential vector of good performance in the company, thus allowing the realization of the courses of action envisaged and affecting the achievement of the expected objectives. Having qualified employees who can meet the growing expectations for knowledge and skills seems crucial for companies. The lack of these two ingredients is an obstacle to sustainable professional integration and one of the reasons for dismissals. However, meeting the requirements of the latter is now the commonly endorsed mission of universities and higher education schools in Morocco – the case of the Network of Business and Management Schools (now ENCG). Each of the institutes has its own strategic vision of what effective training should be, although the



main mission remains the same for all: to ensure the development of the skills required and essential for practice in business. As part of an action research, our objective through this communication is to identify the possible relationships that may exist between the knowledge acquired by ENCG students, the case of the ENCG Casablanca, and the skills requested by recruiters in companies. We thus propose to establish, in an exploratory study, an inventory of the pedagogical devices and practices implemented to better guide the training of Moroccan higher education, and in order to adapt the trained laureates to the needs of the Moroccan company.

Keywords: transversal skills, operational skills/professional skills, pedagogical practices, corporate performance

Introduction

L'une des composantes des connaissances, des qualifications et des attitudes que les étudiants acquièrent dès l'école primaire grâce à une formation précoce et aux étapes qui les préparent à entrer sur le marché du travail est la « compétence ». Elle va bien au-delà de l'acquisition séquentielle et linéaire d'un petit ensemble de diplômes liés à une activité professionnelle et de la capacité à réaliser des tâches précises sur un projet unique et isolé dans un cadre professionnel. Le monde des affaires d'aujourd'hui requiert des personnes capables de « performer », c'est-à-dire d'appliquer leurs connaissances dans une variété de contextes et d'environnements professionnels et de réagir de manière indépendante et créative. Aujourd'hui, il est dans l'intérêt des étudiants, du système éducatif et des entreprises de régler la question des compétences afin que des solutions puissent être proposées pour faciliter l'intégration réussie des nouveaux diplômés dans la vie active. Or, le terme compétence renvoie à des définitions variées, à des niveaux d'importance variables, à des représentations divergentes ou convergentes selon le point d'entrée privilégié, qu'il s'agisse de l'apprentissage ou de la gestion des ressources humaines. Que ce soit dans une perspective de formation ou de gestion de l'emploi, il est nécessaire de construire des référentiels de compétences à partir des enseignements tirés. Tout compte fait, quelques questions ressortent comme cruciales à poser dès le départ. Les résultats des programmes de formation correspondent-ils aux besoins des entreprises et des organisations ? Comment définir une compétence ?

La question de savoir quelles compétences sont les plus importantes à développer chez les étudiants est fondamentale dans la conception de tout programme académique tout comme la question de savoir comment ces compétences seront priorisées à la lumière des objectifs pédagogiques et des besoins sociétaux et professionnels. Tels sont les principes sous-jacents qui soutiennent durablement toute entreprise sociétale qu'une politique d'éducation et de formation peut entreprendre.

Les besoins des entreprises du monde moderne sont explicitement abordés dans les programmes des universités marocaines. Alors que tous les établissements d'enseignement supérieur s'efforcent d'inculquer aux étudiants les connaissances et les capacités nécessaires à la réussite professionnelle, ils ont chacun leur propre vision stratégique de ce à quoi ressemble un programme de formation efficace. Un facteur à prendre en compte est la bonne synchronisation du système éducatif avec les exigences de l'économie et du marché du travail. C'est cette variable qui nous intéresse le plus dans cette enquête. À travers cette communication, nous espérons ainsi identifier les liens potentiels entre les connaissances acquises par les étudiants

des ENCG du Royaume du Maroc, le cas de l'ENCG de Casablanca et les compétences recherchées par les employeurs.

Il convient tout d'abord de réfléchir sur le concept de « compétence » en s'attardant sur quelques critères de définitions consensuels. La première étape consistera en une analyse brève mais synthétique des politiques et programmes éducatifs actuels conçus pour élever la barre dans le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc et mieux équiper les diplômés du pays pour répondre aux besoins des entreprises locales et internationales. Ensuite, nous envisageons de définir et d'appréhender les compétences nécessaires à leur application, puis d'identifier, selon une démarche exploratoire certes non exhaustive mais jugée suffisante, certaines pratiques pédagogiques couramment utilisées au sein de l'ENCG de Casablanca pour enseigner ces compétences et enfin, élaborer des recommandations opérationnelles pour la mise en œuvre et la généralisation d'une telle démarche au sein des universités marocaines, notamment en formation de management.

0.1 Cadre méthodologique

Nous estimons que notre problématique de recherche est de nature plus spéculative qu'opérationnelle. Nous avons mené ainsi une recherche qualitative auprès d'un groupe d'enseignants composé de 20 personnes ayant entre deux et vingt ans d'expérience professionnelle. Les enseignants en question ont été choisis en fonction des critères de durée d'exercice à l'enceinte de l'ENCG de Casablanca, d'affectation dans les différents départements et laboratoires de recherche basés à l'Ecole, d'éléments de modules enseignés, de niveaux d'études pris en charge (traduits en termes de semestres), mais aussi de leur rapport au monde socioéconomique et de l'entreprise. Les questions entretenues ont porté essentiellement sur: le rapport du système universitaire marocain, en l'occurrence le Réseau ENCG, à l'employabilité et au monde de l'entreprise, ensuite sur les méthodes et pratiques pédagogiques adoptées ainsi que sur les types d'activités réalisées par les étudiants à l'intérieur ou en dehors de l'établissement. Le recensement des informations et des représentations fournies nous a permis de tracer la lignée des compétences à modéliser que nous allons évoquer subséquemment.

0.2 Cadre théorique

Le cadre théorique de la présente étude se situe en prélude à une réflexion sur la modélisation des compétences, et il s'inscrit dans la lignée de l'approche par compétences couplée aux fondements établis des théories de l'apprentissage situé tel que développé par Lave & Wenger (1991). À travers un examen théorique de la notion de compétence, ledit cadre théorique propose un modèle spécifique qui pourrait servir de référence à la communauté académique universitaire et au réseau ENCG en particulier. Nous pouvons nous tourner vers les travaux d'une variété d'auteurs qui ont exploré l'interaction entre l'emploi et l'éducation ou, plus largement, entre l'emploi et l'acquisition de compétences. Des auteurs comme Pierre Pastré (2004), Philippe Astier (2002) et Philippe Carré sont en cause (2003). Ces lectures permettront d'éclairer la question des organisations qualifiantes/performantes.

I. Éléments de conceptualisation

Les politiques éducatives portées par l'UNESCO, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les pays participant à l'Initiative de



Bologne s'articulent autour d'une approche par compétences. En effet, la Déclaration de Bologne établit le Processus de Bologne¹ pour promouvoir la libre circulation des étudiants, des professeurs et des chercheurs à travers les frontières, améliorer la qualité de l'éducation et incorporer une dimension européenne dans l'enseignement supérieur. Après avoir pris conscience des limites des approches fondées uniquement sur les connaissances (knowledge-based learning theory) et du besoin d'adaptabilité exprimé par les entreprises (humanresource-based learning theory), un groupe de pionniers de l'éducation et de la formation des adultes s'est avancé dans les années 1980. Il y a eu un clivage important dans le développement du concept de compétence entre les connaissances formellement acquises (telles que les théories, les techniques et les méthodologies) et les connaissances informelles (telles que l'expérience pratique) qui sont souvent négligées dans les contextes éducatifs formels. C'est pourquoi il était important de répartir les compétences en quatre groupes distincts : professionnel, méthodologique, individuel et d'équipe.

La compétence professionnelle est la capacité à résoudre des tâches et des problèmes de manière indépendante et efficace conformément aux normes théoriques. La capacité à mémoriser des informations de manière fiable ou à résoudre efficacement des problèmes est un exemple de compétence méthodologique. Au cœur de l'approche méthodologique se trouve la capacité d'effectuer une variété de tâches grâce à une planification minutieuse, au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie efficace. Il est donc nécessaire de disposer d'un certain ensemble de compétences afin de tirer le meilleur parti des atouts de l'entreprise et d'organiser efficacement le travail. La compétence personnelle englobe les aptitudes et les traits de personnalité qui révèlent la vision d'un individu sur le monde du travail. Des exemples de ces traits incluent la politesse, le désir d'apprendre la cohérence, l'indépendance et la capacité d'assumer des responsabilités supplémentaires. Toutes les compétences personnelles qui sont utilisées lors de l'interaction avec les autres et qui ont également un impact sur la façon dont ils se comportent et se sentent sont appelées compétences sociales. Cette idée fait référence à la capacité de faire preuve de travail d'équipe, de dynamisme, d'enthousiasme..., ainsi qu'à la capacité de mobiliser ces qualités pour atteindre des objectifs communs. De plus, le pilotage des compétences opérationnelles est une stratégie qui a fait ses preuves dans les contextes suisses dans un passé récent. Le stagiaire peut observer quels coéquipiers vivent le plus de stress. Recruter les candidats les plus compétents uniquement sur le plan technique pour les postes vacants s'est avéré inefficace dans le passé. Les conflits de personnalité peuvent s'aggraver rapidement, avec des effets négatifs sur le moral et le rendement du groupe. Bien qu'il soit possible de combler un manque de compétences purement professionnelles, le faire face à un conflit de personnalité peut s'avérer extrêmement difficile.

1.1. La notion de compétence : quelques critères de définitions consensuels

Bien qu'il n'y ait pas de définition universellement acceptée de la compétence, un consensus peut être atteint en revisitant les recherches antérieures. La sociologie, l'administration des affaires, la psychologie de l'éducation, les sciences cognitives et la théorie de l'organisation ont toutes adopté leurs propres approches (p. ex., sciences de

¹Le processus de Bologne, en particulier, vise à faciliter la convergence des différents systèmes d'enseignement supérieur vers des systèmes construits sur la base de trois cycles: licence, master et doctorat.

gestion, et analyse de travail). Des sujets de recherche émergeront pour déterminer l'efficacité du système de diverses manières, et pour vérifier notamment si le développement des compétences est productif ou non et s'il existe ou non des environnements propices à l'apprentissage de ces compétences. Certains auteurs critiques ont utilisé le concept de compétence comme étant: « l'expression d'une idéologie managériale individualiste lancée à l'encontre des identités de métier traditionnelles négociées collectivement. » (Courpasson et Livian, 1991). D'autres ont vu la volonté de faciliter l'adaptation de l'entreprise dans le développement de l'approche par compétences, un grand projet de reconfiguration socio-relationnelle ou une attaque managériale contre le système de certification. Cette approche rend également le lien entre les informations d'identification et les capacités parfaitement clair. Les perspectives d'emploi, l'adaptabilité et la nature des relations d'emploi sont remises en question à la lumière des diplômes reconnus dans les contrats sociaux et du système de certification de ces contrats. Selon Zarifian (1999,70) : « l'approche par compétences était en contradiction avec l'axe de la stratégie globale ». Cette définition sert de référence pour une approche sociologique de la compétence : « la capacité à prendre l'initiative et la responsabilité nécessaires pour gérer des situations professionnelles difficiles est appelée compétence ». Certains éléments sont communs aux approches reconnues comme faisant partie de la compétence (par exemple, norme AFNOR ou VAE). À cet effet, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) a proposé une normalisation de la mesure des compétences qui tient compte de leur profondeur avec Prédications pour le fascicule de documentation FD X50-183² :

- La définition de la compétence est "une capacité démontrée à utiliser les connaissances, les compétences et les comportements appropriés dans des situations de performance »;
- Le référentiel de compétences est un document répertoriant l'ensemble des compétences ;
- Le savoir est « un assemblage de connaissances théoriques et pratiques »;
- L'utilisation d'une connaissance et d'une compétence pratiques dans une situation donnée est appelée " savoir-faire".
- L'évaluation des compétences est "réalisée selon différentes méthodes "entretiens, tests, autodiagnostic, diagnostics, etc.).

1.2. La compétence à l'aune de la gestion des ressources humaines

Les références liées à la gestion des ressources humaines, comme celles du bilan de compétences et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), sont nombreuses. Ainsi, les capacités managériales sont affirmées, ou « management par les compétences » est le terme actuellement utilisé par les formateurs et les conseillers (Pemartin, 1999). La gestion des ressources humaines par compétences s'écarte radicalement de l'approche traditionnelle centrée sur les offres d'emploi, qui ne posait auparavant que des questions de formation et de rémunération. Au-delà du sens littéral du terme, le concept de compétence fait référence aux pratiques managériales (telles que la formation, la mobilité, la gestion de carrière). Grâce à la gestion des compétences, les objectifs suivants ont commencé à progresser : adapter la gestion de chaque opérateur à ses besoins uniques. Ceci est cohérent avec la tendance à l'individualisation du GRH, qui s'était jusque-là concentrée sur les structures organisationnelles. L'objectif est d'aider les membres du

² Document publié par AFNOR en juillet 2002, consultable sur : <https://documents.fr/document/fd-x50-183.html?page=1>



personnel à apprendre à s'adapter à de nouvelles circonstances et à les garder à l'esprit sans avoir à attendre des révisions formelles du processus ; manager des métiers spécialisés, tels que l'allocation de ressources pour la gestion de projet; conduire les opportunités et contraintes motrices (changements, reconversion organisationnelle, etc.). Michel et Ledru (1991) la décrivent comme une « capacité à résoudre les problèmes de manière efficace dans une certaine situation ». Plus précisément, lorsqu'il s'agit de diplômes professionnels, les seules façons de développer la compétence professionnelle sont à travers et dans le contexte de scénarios qui sont professionnels. Dans cette perspective, étant donné que chaque définition du concept dépend de l'endroit où elle se situe³, seules les expériences liées au travail peuvent être utilisées pour développer la compétence (Piaget, 1967 ; Vygotski, 1985 ; Lave et Wenger, 1991 ; Le Moigne, 1995 ; Perkins, 1995). Une enquête plus approfondie sur le concept fournira des résultats surprenants. Quelques exemples d'enquêtes requises mais non suffisantes comprennent l'évaluation, la comparaison et la référence à une norme ou à un ensemble de normes. Il est possible de choisir parmi une variété de niveaux de compétence. Ainsi, plusieurs auteurs intègrent l'évaluation des compétences jusqu'à sa définition, conduisant à l'élaboration d'un référentiel par rapport auquel un clivage pourrait être tiré.

La compétence, telle que définie par De Landsheere (1988) en «compétent/incompétent», est la «capacité» à réaliser une tâche à sa satisfaction. Selon Beckers (2002), il s'agit de la capacité d'un sujet à intégrer ses propres ressources internes (ses compétences, ses connaissances, son état d'esprit) avec celles du monde extérieur afin d'aborder un ensemble de tâches complexes. Certains suggèrent une approche plus centrée sur la définition de la personnalité des gens par rapport à leur QI. À cet égard, Vergnaud (2014) met l'accent sur les diverses manifestations de caractère qui peuvent survenir. Autrement dit: « X est plus compétent s'il se sait confronté à une circonstance inédite d'une catégorie qu'il n'a jamais rencontrée auparavant; « X est plus capable s'il a des ressources alternatives et peut s'adapter en conséquence. "X est plus qualifié que Y, s'il y a comparaison". Pastré (2011) rappelle une évolution de la définition de la compétence qui « met davantage l'accent » sur l'adaptabilité à des contextes différents au sein d'un même domaine de travail. Par conséquent, la compétence peut être utilisée dans d'autres contextes professionnels liés à celui d'origine. Puis il montre comment le concept de compétence peut être lié à l'idée de développement. Pour que tout effort ou activité se poursuive, la croissance est indispensable.

Cependant, les compétences sont à la fois centralisées et décentralisées, ainsi qu'adaptées, pour tenir compte des spécificités des milieux éducatifs et professionnels. Ce qu'une personne est capable d'accomplir dans une situation donnée est déterminé par son niveau de motivation, ses compétences et les ressources disponibles. Puisqu'il n'y a pas deux environnements d'apprentissage ou d'activité identiques, la « diversité » suggère le développement de compétences transférables. Beckers (2002, 92) a écrit: « Pour mobiliser une activité qui relève de la compétence, la tâche peut n'être ni simple ni directe. Elle est unique tant au niveau de l'exécution que de la restitution ». Plusieurs auteurs y insistent d'ailleurs (Le Boterf, p.38; Perrenoud, dans Brossard, p.16; Lasnier, p.48; Roegiers, dans Scallon : 105; Tardif : 22 ; Develay : 51-52), en partant du fait que la compétence nécessite non seulement la

³ L'Approche Situationnelle de la Compétence (ASC) repose sur le postulat suivant : une compétence se développe dans et par l'action, et à l'épreuve des situations »

disponibilité de ressources cognitives, mais aussi la mobilisation de ressources propres à faire face à une condition impérieuse inattendue.

2. États des lieux : système universitaire marocain et employabilité

À ce stade, la question mérite d'être posée : le contexte marocain n'a-t-il pas connu une professionnalisation de l'enseignement supérieur, notamment à la lumière de la récente réforme et de la mise en place du système LMD (Licence Master Doctorat) ? La mise en place du LMD est une tentative évidente de rapprochement des sphères éducative et productive. Les réformes qui se sont succédé sur la scène politique éducative visent-elles à professionnaliser les universités marocaines et à limiter leur application pratique à la formation des techniciens, ouvriers et cadres professionnelles ? (Ghouati, A., 2010). Un discours motivé par la volonté d'une meilleure communication entre acteurs éducatifs et décideurs politiques. L'intention des réformes proposées n'est pas de supprimer la formation académique, mais plutôt de recommander qu'elle repose sur un mélange équilibré de connaissances académiques et sur l'acquisition de compétences pratiques et de diplômes qualifiés. Dans tous les cas, l'objectif est de s'assurer que l'étudiant reçoive une formation lui permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir son intégration dans le tissu social et économique de sa communauté. Apprendre à apprendre et apprendre à transférer sont les objectifs privilégiés des universités marocaines ainsi chargées de fournir une formation "opérationnelle" plutôt que "professionnelle", avec un mélange "équilibré" d'enseignement théorique et pratique. Le terme « professionnalisation » désigne dans ce cas le processus par lequel un étudiant est préparé à travailler dans le domaine de son choix en lui fournissant un ensemble de compétences et de connaissances qui l'aideront à s'adapter à de nouvelles situations et à prendre l'initiative de résoudre des problèmes sur le leur. Les enseignants universitaires doivent en conséquence s'adapter afin de responsabiliser les étudiants en leur offrant une variété d'outils et d'instruments qui leur permettent d'assumer la responsabilité de leur propre apprentissage. Il est nécessaire de défendre des principes universels qui visent à créer des personnes capables à la fois d'action et, surtout, de réflexion. C'est la base du terme « compétences opérationnelles. ». Autrement dit, ce sont des éléments à la croisée des compétences professionnelles, méthodologiques, sociales et personnelles. (Programme d'urgence 2009-2012. Royaume du Maroc).

Par ailleurs, il ne fait guère de doute que les politiques d'embauche des entreprises ont un impact significatif sur les besoins exprimés par rapport au système éducatif. Dans cette situation, les employeurs peuvent être contraints de sécuriser leurs embauches en privilégiant l'évolution des cadres expérimentés, comme en témoignent les annonces ciblant la quasi-totalité des profils « cinq ans d'expérience et moins de 45 ans ». L'autre tendance en matière d'embauche semble pousser les entreprises à favoriser les candidats au sein de leur propre industrie et à tirer parti des compétences transférables au sein de l'entreprise. Les recruteurs perçoivent le diplôme comme ayant moins de valeur absolue par rapport aux autres critères de sélection liés au niveau de professionnalisation du candidat car les profils des jeunes ont tendance à être plus homogènes, ce qui les conduit à intégrer davantage les candidats à compétences distinctives. Dans un contexte de licenciements généralisés et de conditions économiques défavorables, il est possible de constater un phénomène de surqualification pour les offres d'emploi et de sur-sélection pour l'embauche. En fait, les employeurs peuvent tenter de donner la préférence à un



candidat pour un certain poste si ce candidat a plus d'éducation que ce qui est requis par les critères de classification de la convention collective. Au-delà de cela, cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que la majorité des jeunes à la recherche d'un premier emploi ont une attente irréaliste de ce que le marché et les recruteurs vont valoriser. Ils estiment notamment que la notoriété ou le type de diplôme est un facteur déterminant pour l'embauche, alors que les employeurs se disent plus sensibles à la motivation, à l'expérience professionnelle, à la connaissance du secteur et à l'opérationnalité immédiate.

3. Contexte de l'étude

L'École Nationale de Commerce et de Gestion, ou L'ENCG, n'est que le nom d'un réseau de 12 écoles spécialisées dans le commerce et la gestion. Ces Écoles là, diffèrent d'une à une autre selon l'ancienneté et plusieurs autres paramètres, mais du fait qu'il s'agit d'un réseau, les mêmes matières sont enseignées et le même diplôme est livré aux lauréats des ENCG à travers le Royaume. L'objectif principal de ces établissements universitaires est de former des cadres supérieurs en commerce et en management. En effet, la formidable croissance et diversification du secteur tertiaire a rendu nécessaire l'introduction de ces nouvelles formations dans le système universitaire marocain. Les expériences nationales et internationales dans ce domaine ont été prises en compte lors de la création de l'ENCG. Elle a notamment soutenu le partenariat avec les institutions françaises à travers le programme "Système National de La Formation à la Gestion" piloté par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) et avec le soutien de la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie. (Réforme de l'enseignement supérieur, Perspectives stratégiques, Rapport N° 5/Juin 2019)

L'admission de chaque étudiant dépend du type de baccalauréat qu'il a obtenu, de la note générale qu'il a reçue pour son diplôme d'études secondaires et du nombre de candidats à un même programme. Suite à la nouvelle réforme, le programme de formation de l'ENCG dure désormais 5 ans au lieu de 4 ans auparavant. Les prévisions indiquent que cette évolution se traduit par un excédent pour le poste de gestion de niveau supérieur. Ces cinq années d'études se répartissent entre formation théorique et pratique, avec des cours et examens périodiques, des stages optionnels les deux premières années, et des stages obligatoires à partir de la troisième année.

Le diplôme des ENCG, ou Master pour ceux qui sont entrés à l'École par concours, est ce que reçoit un étudiant appelé ENCEGISTE à l'issue de sa formation (Licence) et donne droit à un emploi de cadre, d'ingénieur commercial, de consultant ou de responsable commercial, etc. Sur la base de ce qui précède, on peut supposer que la réforme en cours est un moyen de professionnaliser l'enseignement supérieur marocain, le cas des ENCG en général, et de l'ENCG de Casablanca en particulier. Qu'entendons-nous par « professionnaliser » dans ce contexte? Incubée au sein d'une université qui a accéléré sa réorganisation (l'Université Hassan II), et implantée au centre d'une région qui a lancé des chantiers massifs de modernisation, l'ENCG de Casablanca reçoit le soutien financier de partenaires commerciaux garantissant aux étudiants une formation qui combine une perspective du monde réel avec des contenus universitaires solides en répondant ainsi aux exigences du marché du travail. Ce faisant, elle dote ses étudiants des compétences opérationnelles et relationnelles nécessaires aux postes clés au sein des entreprises. (*EchosENCGC, Journal Annuel de l'ENCG-Casablanca, 2016-2017*)

3.1. Les méthodes et pratiques pédagogiques adoptées à l'ENCG de Casablanca

Nous allons maintenant aborder quelques modèles pédagogiques largement utilisés et adoptés au sein de l'ENCG de Casablanca.

-La méthode des cas

La célèbre « méthode des cas » permet aux instructeurs d'exposer les étudiants à des scénarios du monde réel. Cette méthode peut être brièvement définie comme l'utilisation de scénarios commerciaux réels à des fins éducatives individuellement et discuté en petits groupes et lors d'une présentation avec l'aide d'un instructeur (Albert, 1980). Il serait utile de préciser que l'étape d'animation est cruciale pour la méthode des cas. Plusieurs études de cas pédagogiques (Simon, 1986 ; Beckman & Dale, 1972), qui confirment toutes l'efficacité de la méthode, montrent qu'elle aide les étudiants à acquérir des connaissances et des compétences pratiques tout en augmentant leur intérêt et leur enthousiasme pour l'apprentissage.

- Le jeu d'entreprise

Le jeu d'entreprise, dont l'aspect ludique est un véritable facteur de motivation, est un outil conçu pour faciliter l'acquisition de connaissances et de compétences dans un domaine spécifique en mettant l'accent sur la nature systémique des problèmes abordés. Cet outil de gestion vise à éclairer les rouages de l'entreprise en garantissant l'intégration des enseignements et en démontrant l'interdépendance de chaque choix managérial. Plusieurs équipes s'affrontent dans la simulation dans la même mesure qu'elles représentent des sociétés. Le processus d'apprentissage dans la simulation est guidé par « l'expérience » et « l'erreur ». On apprend par l'action et la reconnaissance des erreurs commises. L'animateur agit comme un facilitateur d'apprentissage.

-Le projet de création d'activité ou d'entreprise

L'idée derrière l'apprentissage par projet est que les étudiants développent leur projet à partir de zéro, de la conception de l'idée à la création et à la présentation du business plan devant un jury professionnel. Elle fournit également les caractéristiques d'une méthodologie active, utilisée et centrée sur l'étudiant. Cette approche pédagogique d'inspiration APA, qui renvoie à une conception saine, propre à l'apprentissage (Zimmermann-Asta, 2000) relève d'une pédagogie "dite de construction", qui encourage l'expression créative, la conscience de soi, et la découverte autonome. Le projet de création est un outil pédagogique précieux pour plusieurs raisons (Schieb -Bienfait, 1999):il permet aux étudiants d'aborder l'entreprise comme objet d'étude global ; avec le projet de création, ils découvrent la dynamique du projet d'entreprendre et peuvent ainsi mieux appréhender les interactions entre les différentes dimensions et composantes du projet; le dispositif de formation devient ainsi plus systémique ; les étudiants découvrent aussi que le projet d'entreprendre évolue dans un univers de complexité mais aussi de forte équivocité et ambiguïté (Gartner et Vesper, 1994), univers avec lesquels ils sont peu habitués à composer; les étudiants sont en mesure d'aborder les affaires comme un domaine d'études holistique grâce à ce projet.



-La méthode du (face à face)

En éducation, le « face à face » fait référence à une approche personnalisée qui a d'abord été développée dans le contexte d'une salle de classe formelle pour mieux refléter la réalité dans les projets ou les dossiers de travail. En fait, il est question de rencontrer individuellement chaque équipe pour discuter de la façon dont ils peuvent améliorer leurs performances, appréhender les besoins et les freins potentiels de chaque étudiant afin d'apporter un accompagnement sur mesure. Il convient d'apporter une réponse globale dès lors qu'une question ou une expérience peut être discutée par tous. Des modules spécifiques portant sur la gestion, les impôts, les finances, les audits, le commerce électronique et la logistique de la chaîne d'approvisionnement ont été développés avec l'aide de professionnels au niveau de la supervision. Ces personnes occupent soit des postes d'autorité au sein d'organismes gouvernementaux ou administratifs, de grands conglomerats industriels, ou sociétés internationales. En outre, les étudiants qui ont reçu une formation et participé à des activités parascolaires ont une longueur d'avance lors de leur entrée sur le marché du travail et s'intègrent relativement facilement dans la population active. Ces activités sont traduites par leur implication dans les activités organisationnelles (interventions pédagogiques, planification d'événements, conférences, etc.), par la formation des associations de lauréats à l'ENCG-Casablanca, par l'organisation du Forum des Entreprises-ENCG, par la planification d'événements publics dans le but de promouvoir l'alphabétisation commerciale, la formation des entrepreneurs et les incubateurs et accélérateurs de startups.

Dans tout le Royaume, le réseau ENCG soutient et encourage une variété d'activités et de programmes en faveur de ses élèves, y compris la formation d'associations de lauréats ENCG, la participation des lauréats ENCG aux activités de l'établissement (par exemple, interventions pédagogiques, manifestations organisées, Témoignages...), le Forum annuel « ENCG-Entreprises », l'organisation des « Entrepreneuriales » et l'intégration des éléments de modules «Entrepreneuriat», « gestion de projet », « TIC », « Techniques d'Expression et de Communication » au niveau du descriptif des filières accréditées à ces Écoles .

Maafi, N. (2022,pp.167-188)

Ainsi, au bout de ses cinq années d'études, un ENCGISTE sera capable de: planifier des journées de perfectionnement et de sensibilisation; créer, mettre en œuvre et évaluer un plan complet de développement des compétences et d'avancement professionnel; définir la matière et élaborer des documents de gestion de stage (dossier du superviseur, dossier du stagiaire , formulaires d'évaluation du superviseur et du mentor , etc.); mettre en place un système électronique de gestion des stages; préparer et exécuter des accords intérimaires.

Discussion

Il est probable que les stratégies pédagogiques recommandées par ce modèle semblent difficiles au début. Elles ont besoin d'un engagement substantiel en temps et en ressources de la part de l'éducateur, ainsi que du cadre institutionnel avec suffisamment de marge de manœuvre pour les faire fonctionner. En nous inspirant de ce qui a bien fonctionné dans d'autres pays, nous avons décidé d'agir en donnant plus de poids à tous les facteurs pertinents et en créant les conditions nécessaires à

une nouvelle approche de l'éducation et la formation en entrepreneuriat dans les ENCG, à savoir l'ENCG de Casablanca.

Les préoccupations du réseau ENCG du Royaume semblent bien ancrées dans l'excellence opérationnelle, qui renvoie ici à la compétence opérationnelle. Or, les entreprises devraient consacrer plus de ressources à ces initiatives en se donnant les moyens de le faire rapidement et facilement et en cherchant afin d'exciter et de motiver le groupe de chercheurs universitaires qui travaillent dans ce domaine. En outre, il est clair qu'il existe un certain nombre de programmes de formation spécialisés qui peuvent fournir le personnel qualifié nécessaire pour définir et mener à bien les processus d'excellence opérationnelle ; l'idéal serait qu'il y ait une sorte de communication entre ces groupes pour identifier les ensembles de compétences que le grand public doit développer.

La préparation de la prochaine génération de chefs d'entreprise implique la participation d'étudiants, d'enseignants, d'administrateurs et de membres de la communauté des affaires. L'éducateur doit être en mesure d'identifier les domaines académiques qui devraient être enseignés dans les ENCG et qui pourraient être inclus dans un programme d'études à l'aide d'exemples précis et de représentants de l'industrie. Pour participer aux initiatives gouvernementales, la communauté marocaine des affaires doit être encouragée. Éduquer par diverses méthodes (entrevues, témoignages de commerçants, visites de sites d'entreprises locales, représentations scéniques, etc.) au processus de constitution de dossier en fournissant toutes les informations pertinentes et les ressources financières nécessaires dans un délai prédéterminé en fonction d'un effort coopératif.

Alors que de nombreux groupes d'universitaires marocains ont réclamé que la formation en management soit mieux adaptée aux besoins de l'économie marocaine, la meilleure solution est d'assurer une plus grande compatibilité entre l'éducation et l'emploi. L'une des principales tâches consiste à impliquer le secteur privé dans le développement et l'éducation des jeunes étudiants. Cette méthode permet de déterminer les priorités de formation en révélant les besoins de développement et de la performance en entreprise. Ce faisant, on peut diminuer le nombre de diplômés universitaires qui entrent sur le marché du travail et les pousser à ne pas accepter des emplois sous-payés sans rapport avec leur formation ; les entreprises qui cherchent à s'associer à des écoles publiques telles que les ENCG peuvent même proposer des programmes de formation et un soutien pédagogique.

Conclusion

À travers cette recherche-action, nous espérons démontrer que la notion de compétence représente la clé de voûte dans ce champ de discussion, à savoir, la question de la performance en entreprise. Cette discussion a été simplifiée en deux points distincts mais liés à la même question centrale. Le défi était donc de traduire les liens entre ce que les étudiants apprennent au sein des ENCG comme celle de Casablanca et, les types de compétences dont les employeurs se soucient vraiment lors de l'embauche. Nous avons pu parvenir à un consensus sur un fait: les compétences acquises académiquement doivent être situées dans le contexte et adaptées aux activités et aux opérations de l'entreprise et ce, en procédant à la modélisation de ces atouts. Une représentation similaire de la compétence serait, à notre avis, un pas significatif vers le rétablissement de l'équilibre entre la formation académique et le monde du travail et de l'entreprise. Nous sommes maintenant en mesure d'offrir un cadre général pour une éducation entrepreneuriale basée sur des



exemples de classe observés dans des contextes réels. Ce modèle illustre cette approche de l'éducation centrée sur l'apprenant en décrivant les tâches et les compétences requises pour la profession d'entrepreneur d'une part, et les mécanismes d'apprentissage que toute stratégie pédagogique doit inclure d'autre part.

Références bibliographiques

- Beckers, J.(2002). Développer et évaluer des compétences à l'école : Vers plus d'efficacité et d'équité. Bruxelles, Editions Labor.
- Courpasson, D. & Livian Y-F. (1991).Le développement récent de la notion de « compétence ». Glissement sémantique ou idéologie ? *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, pp.3-10.
- De Landsheere, V. (1988). Faire réussir, faire échouer. La compétence minimale et son évaluation. Paris, PUF.
- Ghouati, A. (2010). L'enseignement supérieur au Maroc: de l'autonomie à la dépendance?*Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*. (8)1 : 23-47.
- Maafi, N. (2022). Application de la démarche FOS: vers l'élaboration d'un dispositif d'accompagnement linguistique au profit des élèves de l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca-Regards d'enseignants. *Action Didactique*, n°9 : 167-188. [En ligne], consultable sur: URL: <http://univ-bejaia.dz/pdf/ad9/Maafi.pdf>
- Michel, S. & Ledru, M. (1991). Capital-compétence dans l'entreprise : une approche cognitive, Ed. ESF.
- Pastré, P. (2011). La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes. Paris : PUF
- Pemartin, D. (1999). Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? Ed. Management et Société.
- Royaume du Maroc- Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. (Juin 2019). Réforme de l'enseignement supérieur, Perspectives stratégiques, *Rapport N° 5. Royaume du Maroc*. [En ligne], consultable sur URL :<https://www.csefrs.ma/wpcontent/uploads/2019/07/enseignementsupe%CC%81rieur-fr.pdf>
- Royaume du Maroc- Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. (2009).*17 contrats pour le développement de l'université marocaine. Programme d'urgence 2009-2012. Royaume du Maroc*.
- Université Hassan II de Casablanca. (2016-2017). ENCG de Casablanca, une grande école autrement au service du développement. *EchosENCGC, Journal Annuel de l'ENCG-Casablanca*. [En ligne], consultable sur URL : https://encgcasa.ma/media/filer_public/6b/ba/6bba3335-6236-4149-a7da-72855cae63fo/bulletinencg_2017.pdf
- Vergnaud, G. (2014). La didactique professionnelle. *Revue Française de pédagogie*, n°15 : .183
- Zarifian, Ph.(1999). Objectif compétence, pour une nouvelle logique. Paris, Editions Liaisons.