



**HAL**  
open science

# La gouvernance relationnelle des établissements publics locaux d'enseignement au Maroc, quels impacts sur la construction territoriale de l'employabilité biographique, projective et différentielle des individus

Mohammed Eddaou

## ► To cite this version:

Mohammed Eddaou. La gouvernance relationnelle des établissements publics locaux d'enseignement au Maroc, quels impacts sur la construction territoriale de l'employabilité biographique, projective et différentielle des individus. colloque international sur l'enseignement supérieur au Maroc Sous le thème Adéquation entre les offres de formation universitaire et le marché de l'emploi, Equipe de Recherche ERADIASS Université Mohammed V Rabat, Mar 2015, Rabat, Maroc. hal-01816159

**HAL Id: hal-01816159**

**<https://hal.science/hal-01816159>**

Submitted on 17 Jul 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

### **Résumé en français :**

Cette communication propose un développement de l'employabilité des individus dans un cadre plus élargi, qui est le «territoire». La construction de l'employabilité est donc le fruit d'interaction entre les différents composants du «système territoire» incarnée par des projets responsables, caractérisés par une coopération relationnelle «gouvernance relationnelle», fondée sur les valeurs supra-contractuelles d'équité, de liberté et d'éthique.

Dans un premier temps, l'historique de l'employabilité mettent en avant le concept d'interaction des parties prenantes (l'individu, entreprise, Etat, ...) comme facteur de développement de l'employabilité.

Dans ce sens, les travaux antérieurs proposent aux entreprises et à l'Etat, les outils (Bencherqui, Le Flanchec et Mullenbach-Servayre, 2011), et les facteurs de développement de l'employabilité des individus ( Hofaidhllaoui et Roger, 2014), leurs donnant ainsi plus de responsabilité aux changements futurs.

D'autres travaux (Hassen et Hofaidhllaoui, 2012, P.136), suscite le rôle déterminant que joue le territoire dans la construction de l'employabilité.

(Alexandre, 2006) élargie le champs d'étude de l'employabilité, en avançant une définition détaillée du concept territoire.

En dernier lieu, (Dorbaire et Pupion, 2011) proposent le projet d'établissement comme un cadre de travail locale, qui accepte l'interaction entre ces différents parties prenantes.

**Mots clefs :**gouvernance relationnelle, employabilité interactive, territoire, parties prenantes

### **Résumé en anglais:**

This communication proposes a wide field of an employability development, which is the "territory". Building employability is the result of interaction between the various components of the "territory system" embodied by responsible projects, characterized by a relationship cooperation "relationship governance", based on supra-contract values of fairness, freedom and ethics.

First, the history of employability put forward the concept of interaction of stakeholders (individual, company, state, ...) as employability development factor.

In this sense, previous work offer companies and the state, tools (Bencherqui, op.cit), and factors of development of employability of individuals (Hofaidhllaoui, op.cit) their giving more responsibility to future changes.

On the other works (Hassen, op.cit), raises the crucial role of "territory" in bulding employability.

(Alexander, op.cit) extended the study fields employability by advancing a detailed definition of the concept of territory.

Finally, (Dorbaire, op.cit) proposed an establishment project as a local framework, which accepts the interaction between the different stakeholders.

**Keywords:**relationship governance, interactive employability, territory, stakeholders

## **Introduction :**

«Dans le contexte actuel de la mondialisation, nombreux sont les métiers dont les compétences requises peuvent être modifiées à court terme. Cela rend leur cycle d'évolution souvent plus court que celui de la vie professionnelle d'un individu.»(Hassen, op.cit). Par conséquent, pour (Schmidh, Gilbert et Noël, 2013), de nouvelles carrières « prométhéennes », « sans frontières » ou encore « nomades » sont censées fluidifier les parcours. changeant ainsi les logiques de carrière, d'un idéal de parcours de progression interne à la généralisation du réseau et de la mobilité comme idéal de trajectoire individuelle.

Dans ce sens, les questions qui portent sur l'employabilité des individus restent l'objet de nombreux travaux en sciences sociales, essayant ainsi de rendre le concept, scientifique (vérifiable), opérationnel (démarches), tout en essayant de sensibiliser les acteurs qui prendront en charge la responsabilité de gérer cette mobilité des individus, et garantir une employabilité pérenne.

Devant les efforts déployés par les pairs dans l'analyse et l'étude de la responsabilité de l'entreprise et de l'Etat dans le développement de l'employabilité, les facteurs clés, les moyens et les outils d'opérationnalisation du concept, nous nous sommes interrogés sur le rôle d'autre acteur qui partage cette responsabilité. Quels apports au concept de l'employabilité ?

En effet, Les partenaires sociaux ont aussi un rôle dans le développement de l'employabilité. Selon (Bencherqui, op.cit), si l'employabilité met en exergue le rôle de l'individu et notamment l'impact important des réseaux sociaux dans le développement de l'employabilité, l'employabilité interactive met en avant différentes parties prenantes dans le maintien/développement de l'employabilité : l'individu, bien sûr, mais également l'entreprise, les partenaires sociaux et l'Etat.

(Bencherqui, op.cit) impliquent de plus le **territoire** (Alexandre, op.cit), pour nous donner une vision plus large sur le cadre de développement de cette interaction. Selon (Bencherqui, op.cit), le concept d'employabilité évolue et intègre aujourd'hui non seulement les facteurs individuels liés à la personne, mais aussi les facteurs organisationnels liés à l'entreprise ainsi que les facteurs collectifs, économiques, sociologiques et politiques . Autrement dit, le développement de l'employabilité ne devrait pas incomber uniquement à l'individu ; la responsabilité de ce développement devant « être partagée entre les trois parties qui participent à la relation : l'employeur, l'individu et le territoire » .

L'objet de notre recherche est de discuter le rôle du territoire dans le développement de l'employabilité. Nous définissons dans un premier temps, le concept de l'employabilité, et décrivons son développement au cours du temps. Puis, deuxièmement, nous présentons les efforts déployés par les pairs dans l'analyse et l'étude de la responsabilité de l'entreprise et de l'Etat dans le développement de l'employabilité. Troisièmement, nous nous intéressons à la littérature sur les liens entre le concept de territoire et le concept l'employabilité. Ce tour d'horizon théorique nous permet de déboucher sur une problématique de recherche (quatrièmement), visant à proposer le défi d'une employabilité territoriale.

### 1-Historique de l'employabilité

L'évolution du concept de l'employabilité selon (Bencherqui, op.cit) est représentée par le tableau ci dessous :

**Figure 1 : Evolution du concept de l'employabilité**

Années	Définitions 1	Définitions 2	Définitions 3
2000-à ce jour	« compétences acquises ou développées par le salarié au sein de l'entreprise lui permettant de continuer à répondre aux besoins de celle-ci ou de postuler à des emplois en dehors de l'entreprise »	« aptitude dynamique à l'emploi, c'est-à-dire une aptitude à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant »	« ensemble des compétences, des conditions de gestion des ressources humaines et des modalités organisationnelles et sociétales nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de se maintenir en situation d'emploi, dans des délais et des conditions raisonnables, dans un contexte dynamique et contraignant de mobilités professionnelles »
1990-2000	« probabilité d'accéder à un emploi »	« la constitution d'un rapport de congruence maximale entre l'offre et la demande pour satisfaire aux exigences d'un emploi »	« le concept d'employabilité tente de circonscrire le potentiel d'une personne à occuper un emploi (...) L'employabilité permet donc de définir les caractéristiques individuelles face aux exigences du marché »  « le fait pour chaque actif de posséder les compétences dynamiques et actualisées et de faire preuve d'un comportement orienté sur le marché du »

			travail »
1960-1990	« espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un »	« l'employabilité, en effet, est un concept en voie d'élaboration qui permet de définir l'exclusion du travail salarié comme relevant d'abord et avant tout de la responsabilité individuelle »	

**Source : Tableau établi par nous même (Bencherqui, op.cit)**

Sur la base de ce tableau, le concept d'employabilité suscitait juste le concept de probabilité. L'employabilité était donc la probabilité élevée qu'une personne trouve un emploi (1966,1990). Après ( 1999) , le concept donnait plus de lumière sur les ingrédients de l'employabilité, et donnait à l'individu la responsabilité de sa réussite :

- Le Potentiel d'une personne, les caractéristiques individuelles (Bencherqui, op.cit);
- Les compétences dynamiques et actualisées, comportement (Bencherqui, op.cit). Par la suite, la continuité s'est ajoutée au concept d'employabilité (2000-2006). Elle se définissait, en plus du concept de compétence, par la continuité de ce dernier à répondre aux besoins, et ce au travers :
  - l'adaptation; «s'adapter»
  - le changement.«rebondir»

Depuis 2007(Bencherqui, ibid), la responsabilité de l'employabilité est devenu aussi l'affaire de l'employeur. Elle englobe toutes les ressources mobilisées par l'employeur pour « maintenir» le salarié « en situation d'emploi, dans des délais et des conditions raisonnables, dans un contexte dynamique et contraignant de mobilités professionnelles ».

Avec **l'employabilité interactive** de (Bencherqui, ibid), les partenaires sociaux et l'Etat s'ajoute aussi à cette course d'employabilité des individus.

De sa part (Bencherqui, ibid) suscite le concept de territoire (Alexandre, op.cit), pour nous donner une vision plus large sur le cadre de développement de cette interaction.

En résumé, (Hofaidhllaoui, op.cit) nous proposent une définition synthétique de l'employabilité :

L'employabilité est la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'Etat du marché du travail.

Si en aval, l'individu ne possède pas les compétences requises pour obtenir un emploi satisfaisant, comment pouvons-nous en amont aider les individus à développer progressivement une employabilité ?

(Hassen, op.cit) a suscité l'idée que chaque individu a un parcours professionnel propre. D'où trois nouvelles orientations à la prise en compte de l'employabilité :

- L'employabilité biographique qui est l'historique, le CV de l'individu ;
- L'employabilité projective qui permet de prendre en compte les compétences acquises lors d'une expérience passée pour pouvoir valoriser, mettre en avant son ambition professionnelle ;
- L'employabilité différentielle que nous avons citée un peu plus tôt qui elle va permettre de comparer les employabilités entre différentes personnes.

L'employabilité biographique avancée par (Hassen, ibid) nous révèle une question importante sur la possibilité de construire dès l'enfance une employabilité biographique adaptée aux besoins du territoire (Alexandre, op.cit).

Notre recherche s'inscrit donc, dans le courant de ces définitions qui mettent en avant le concept d'interaction comme facteur de développement de l'employabilité biographique, projective, et différentielle, et dans un cadre plus étendu, qui est le territoire (Alexandre, ibid).

## **2- La responsabilité de l'entreprise et de l'Etat dans le développement de l'employabilité des individus**

De nombreux travaux de recherche en sciences sociales proposent aux entreprises et à l'Etat, les outils (Bencherqui, op.cit), et les facteurs de développement de l'employabilité des individus ( Hofaidhllaoui , op.cit), leurs donnant ainsi plus de responsabilité aux changements futurs.

(Hassen , ibid) sur la base d'une étude de trois entreprises tunisienne, confirment aux entreprises, que dans un environnement très compétitif et très concurrentiel, la gestion de l'employabilité des salariés, et une source d'avantage concurrentiel et de performance durable pour l'entreprise.

De leur part, (Bencherqui, op.cit) ont vérifié , sur la base d'une étude de 23 entreprises françaises qui ont signées les accords GPEC<sup>1</sup> entre fin 2006 et début 2010, La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui impose aux entreprises la négociation triennale d'un accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qu'il y a deux principaux leviers d'employabilité offerts à l'entreprise : la formation professionnelle et la mobilité (interne/ externe), impliquant ainsi l'Etat dans cette démarche.

Les résultats de l'étude au sein de la filiale française d'un groupe de dimension internationale, effectuée par (Bencherqui, ibid) ont confirmé aux entreprises, l'importance d'outils tels que la formation (le e-learning et le DIF) et les réseaux dans l'accompagnement du parcours professionnel des salariés développant ainsi leurs employabilité. Mais avant de s'y engager, (Bencherqui, ibid) proposent aux entreprises de donner plus d'attention à la volonté personnelle du salarié (et donc son intention) comme facteur fondamentale dans la mise en oeuvre et la concrétisation de ces outils. A travers cette étude de cas , (Bencherqui, ibid) ont pu montrer l'importance de la satisfaction au travail sur l'intention de développer son employabilité.

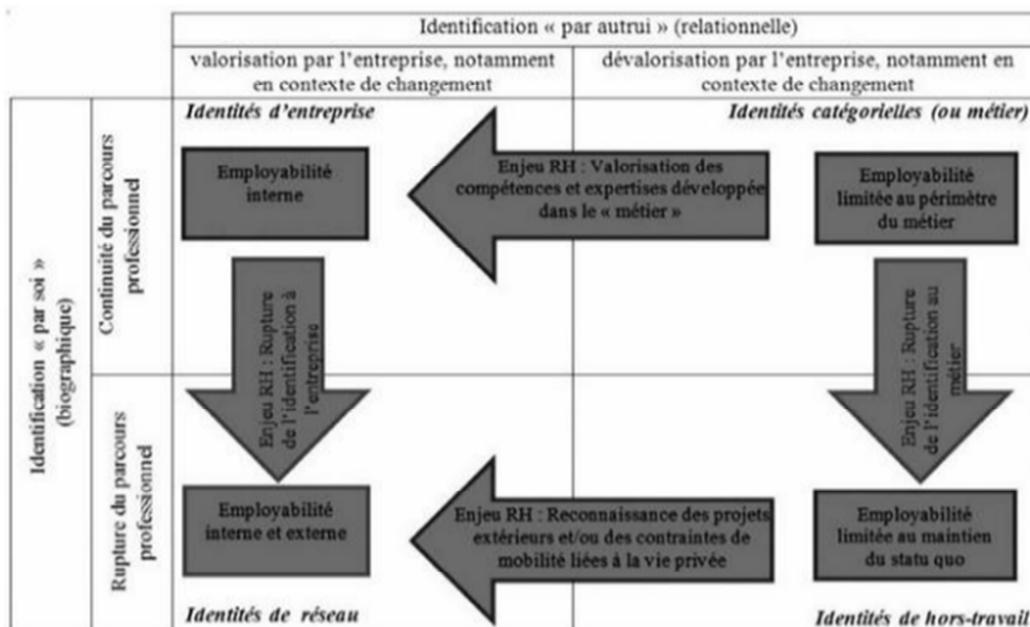
(Schmidt, op.cit) ajoute à l'importance de la satisfaction d'un individu au travail sur l'intention de développer son employabilité, son identité professionnelle comme facteur de son employabilité. En effet, sur la base de l'étude d'une Grande entreprise de services "G.E.S", ancienne administration publique ayant participé au développement de services tout au long du 20e siècle en France, (Schmidt, ibid) ont vérifié que l'employabilité et la mobilité est fonction de l'identité professionnelle des salariés (identité d'entreprise, identité réseaux, identité métier et identité hors travail). Et ont proposé à l'entreprise d'adapter les pratiques de développement de l'employabilité aux identités individuelles.

## **Figure 2 : L'identité et l'employabilité : la dynamique de conversions identitaires**

---

<sup>1</sup> (Bencherqui, ibid) la Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)

La gouvernance relationnelle des établissements publics locaux d'enseignement au Maroc, quels impacts sur la construction territoriale de l'employabilité biographique, projective et différentielle des individus.  
EDDAOU MOHAMMED



Source : (Schmidt, *ibid*)

Reste à savoir les autres travaux de recherche portant sur le développement de l'employabilité des individus, par les entreprises, l'Etat, les partenaires sociaux, et le territoire dont nous sommes entrain discuter son rôle dans ce sens.

### 3- les liens entre le concept de territoire et le concept l'employabilité

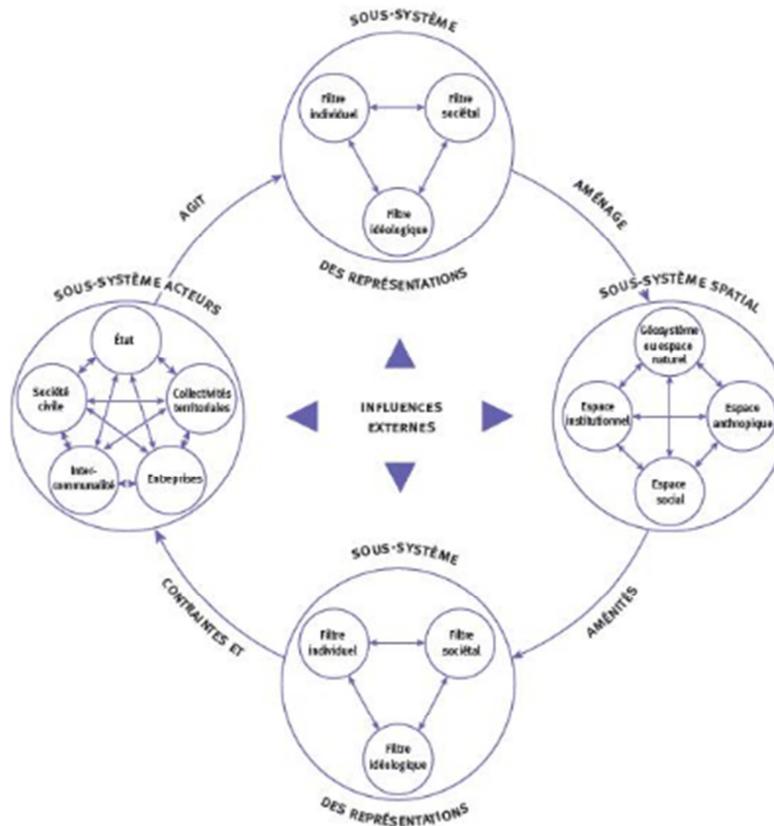
Avant de se lancer à la quête sur les liens qui existent entre le concept de territoire et le concept l'employabilité, nous allons commencer par définir le concept de territoire.

Selon (Alexandre, *op.cit*), le territoire est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part. Cette définition s'appuie en fait sur la mise en relation de trois sous systèmes clairement définis (fig. 2) :

Figure 3 : Le système territoire

La gouvernance relationnelle des établissements publics locaux d'enseignement au Maroc, quels impacts sur la construction territoriale de l'employabilité biographique, projective et différentielle des individus.

EDDAOU MOHAMMED



Source : (Alexandre, ibid)

Dans cette définition détaillée du concept de territoire, nous nous demandons, quels sont les facteurs favorisant le développement de l'employabilité et qui font partie des composants du «système territoire» (Alexandre, ibid)?

Selon (Hassen, op.cit), le territoire joue un rôle déterminant dans la construction de l'employabilité : école où sont enseignés les savoirs professionnels et les institutions, etc.

Ce constat nous permet de reformuler notre question de départ sur le rôle du territoire dans le développement de l'employabilité, et de poser la question suivante :

Dans quelle mesure les institutions d'enseignement et de formation au sein d'un territoire influence la construction de l'employabilité biographique, projective et différentielle ?

### 3- L'employabilité territoriale

La construction de l'employabilité selon (Bencherqui,op.cit) et (Hofaidhllaoui , op.cit), se fait par l'interaction entre les différentes parties prenantes : individu, entreprise, Etat, ...

Cela nous amène à la question suivante :

Pour planter la construction de l'employabilité (biographique, projective et différentielle) au sein d'un territoire, nous nous interrogeons sur le cadre de travail qui accepte l'interaction entre ces différentes parties prenantes ?

Selon (Dorbaire, op.cit), la stratégie (stratégie d'emploi y incluse) d'orientation à long terme de l'entreprise, projection dans l'avenir, est influencée par les valeurs et les aspirations des parties prenantes<sup>[1]</sup>.

Pour (Dorbaire, ibid), Les différentes parties prenantes et notamment l'autorité académique et les collectivités territoriales peuvent être associées dès l'**élaboration au projet d'établissement** (projet d'action éducative, fonds d'aide à l'innovation, politiques de zone d'éducation prioritaire, projets culturels). Les collectivités ont une politique locale d'accompagnement dans le domaine scolaire et périscolaire, fondée sur une réponse aux sollicitations des établissements.

Selon (Dorbaire, ibid), Il n'y a pas de contrat accepté par les parties stipulant, les attentes du principal vis-à-vis de son agent et sa rétribution. Il n'existe pas de cahier des charges précis, élaboré par l'autorité hiérarchique, qui assignerait des objectifs au projet d'établissement. Le projet d'établissement inscrit dans une **coopération** entre **parties prenantes** «**gouvernance relationnelle**», elle doit être fondée sur le respect de normes relationnelles qui renforce l'engagement mutuel des parties prenantes et permet la congruence des intérêts et le partage d'objectifs communs.

Donc, a la suite de la littérature passée en revue précédemment, notre problématique de recherche consiste à s'interroger sur :

L'impact de la gouvernance relationnelle des établissements publics locaux d'enseignement au Maroc sur la construction de l'employabilité biographique, projective et différentielle ?

#### **4- la gouvernance relationnelle des établissements publics locaux d'enseignement**

(Dorbaire, ibid) le chef d'établissement sollicite le conseil des collectivités territoriales et des inspecteurs d'académie afin d'élaborer la politique de son établissement. Par la suite, il fait preuve de transparence par le biais du reporting. Ce dernier, il permet la consolidation de la coopération par la poursuite d'objectifs communs mesurables et le respect des normes relationnelles de solidarité, de communication et supra-contractuelles.

Dans ce sens, nos hypothèses de recherche sont :

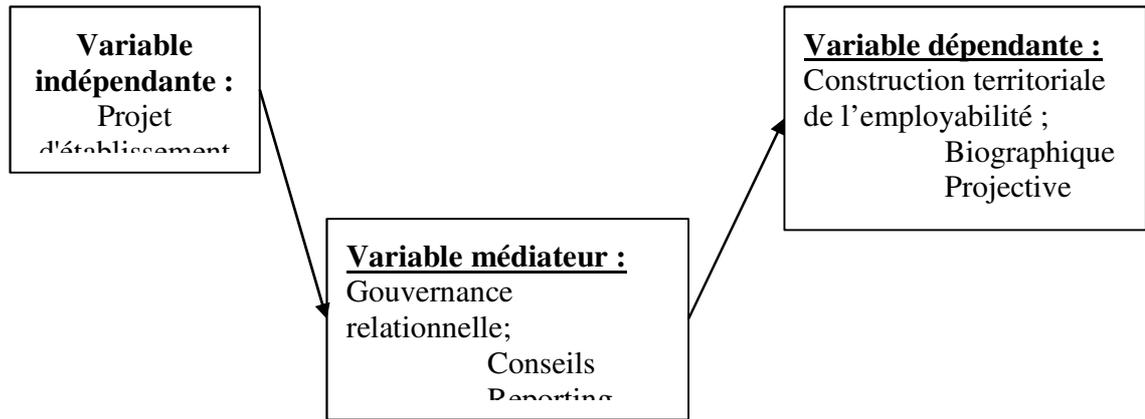
H1 : l'impact des conseils des collectivités territoriales sur la construction territoriale de l'employabilité

H2 : l'impact des conseils de l'autorité académique sur la construction territoriale de l'employabilité

H3 : l'impact du reporting sur la construction territoriale de l'employabilité

Donc, notre modèle conceptuel de recherche est :

#### **Figure 4 : Modèle conceptuel de recherche**



Source : Etabli par nous même

### **5- La construction territoriale de l'employabilité au Maroc : Etat des lieux et perspectives**

La logique de la régionalisation est de réduire les disparités genres par le biais d'une économie territoriale, permettant ainsi le bien être du citoyen local.

#### **Conclusion :**

Cette piste de recherche sur la construction d'une employabilité territoriale reste incomplète sans le recours aux travaux des pairs qui traitent les modalités de mesure. Nous pouvons dans un premier temps nous impressionner des travaux de (Dorbaire, ibid), pour monter une étude de terrain. Nous pouvons aussi évoquer le rôle des partenaires sociaux dans le développement de l'employabilité des individus, impliquant davantage d'autres acteurs dans cette course employabilité.

### **Bibliographie**

Baruel Bencherqui Dominique et al.,« L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux », Recherches en Sciences de Gestion, 2012/5 N° 92, p. 115-132. DOI : 10.3917/resg.092.0113

Baruel Bencherqui Dominique et al.,« Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans », *Management & Avenir*, 2013/8 N° 66, p. 103-122. DOI : 10.3917/mav.066.0103

Ben Hassen Noura et Hofaidhllaoui Mahrane,« L'employabilité des salariés : facteur de la performance des entreprises ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2012/4 N° 91, p. 129-150. DOI : 10.3917/resg.091.0129

Dorbaire Philippe et Pupion Pierre-Charles,« Un contrôle stratégique au service d'une nouvelle gouvernance des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement », *Management & Avenir*, 2011/5 n° 45, p. 156-174. DOI : 10.3917/mav.045.0156

Mahrane Hofaidhllaoui et Alain Roger,« Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014/3 N° 93, p. 32-53. DOI : 10.3917/grhu.093.0032

Moine Alexandre,« Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, 2006/2 Tome 35, p. 115-132

Mullenbach-Servayre Astrid,« L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 109-120. DOI : 10.3917/rsg.223.0109

Schmidt Géraldine et al.,« Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2013/2 N° 88, p. 3-16. DOI : 10.3917/grhu.088.0003

---

[1]

«les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise » (Mullenbach-Servayre, 2007, P.111)