

Les Soft Skills au Service de la Formation Professionnelle : Cas des stagiaires de l'OFPPPT

Soft Skills in the Service of Vocational Training: The Case of OFPPPT Trainees.

Auteur 1 : BOURZIKI Khalid

Auteur 2 : ZERRAD Jaouad

Mr. BOURZIKI Khalid, Doctorant chercheur
Ecole Nationale du Commerce et de Gestion de Settat
Université Hassan 1er Settat- Maroc
Laboratoire de Recherches en Stratégie et Management des Organisations
(LRSMO)

Mr. ZERRAD Jaouad, Enseignant chercheur
Ecole Nationale du Commerce et de Gestion de Settat
Université Hassan 1er Settat- Maroc
Laboratoire de Recherches en Stratégie et Management des Organisations (LRSMO)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BOURZIKI .Kh & ZERRAD .J (2025). « Les Soft Skills au Service de la Formation Professionnelle : Cas des stagiaires de l'OFPPPT », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 1283– 1294.



DOI : 10.5281/zenodo.15873821
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

À l'ère de l'intelligence artificielle, le marché du travail connaît une modification profonde, bouleversant les critères de l'employabilité et accentuant la vulnérabilité des jeunes diplômés face au chômage. Au Maroc, ce constat est particulièrement préoccupant : selon le Haut-Commissariat au Plan (2024), le taux de chômage atteint 61,2 % parmi les titulaires d'un diplôme supérieur.

Dans ce contexte, ce travail examine l'impact de l'intégration des compétences comportementales (soft skills) dans les programmes de formation professionnelle sur l'employabilité des jeunes diplômés, à partir d'une étude de cas menée à l'Institut Spécialisé de Technologie Appliquée (ISTA) Adarissa à Fès. Une enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 200 jeunes diplômés de secteur tertiaire. Afin d'évaluer dans quelle mesure ces compétences transversales facilitent leur l'insertion professionnelle.

Les résultats révèlent que les soft skills telles que : la communication ou la résolution de problèmes et l'autonomie... jouent un rôle déterminant et clé dans l'amélioration de l'employabilité. Ils soulignent également la nécessité de repenser les curricula en intégrant des approches pédagogiques innovantes, en phase avec les besoins d'un marché du travail en mutation rapide.

Mots clés : Les Soft-Skills, la formation professionnelle, OFPPT, Insertion professionnelle, Réforme de l'éducation.

Abstract

In the age of artificial intelligence, the labor market is undergoing a profound transformation, disrupting the criteria for employability and increasing the vulnerability of young graduates to unemployment. In Morocco, this situation is particularly alarming: according to the High Commission for Planning (2024), the unemployment rate among holders of higher education degrees has reached 61.2%.

In this context, this study examines the impact of integrating behavioral skills (soft skills) into vocational training programs on the employability of young graduates, based on a case study conducted at the Specialized Institute of Applied Technology (ISTA) Adarissa in Fez. A survey was carried out among a sample of young graduates to assess the extent to which these transferable skills facilitate professional integration.

The results demonstrate that soft skills such as communication, problem-solving, and autonomy play a crucial role in enhancing employability. They also underscore the need to reconsider curricula by integrating innovative pedagogical approaches that align with the demands of a rapidly changing labor market.

Keywords : soft skills , Vocational Training OFPPT, Professional Integration, Education Reform.

Introduction

Aujourd'hui le sujet de l'employabilité des jeunes constitue, au Maroc comme dans les pays développés, un défi important. Cette problématique résulte à la fois des changements rapides du marché du travail, de l'impact de la mondialisation, et d'une inadéquation persistante entre les offres de formations dispensées et les compétences requises.

Malgré la mise en œuvre de politiques publiques spécifiques, telles que la politique active de l'emploi ou le Programme National d'Insertion des Diplômés Chômeurs (PNIDC), les résultats demeurent en deçà des attentes. Selon Ibourk et Boughroum (2002), ces programmes ont échoué à répondre efficacement aux besoins des jeunes diplômés. Il apparaît dès lors essentiel de repenser les dispositifs d'insertion, en mettant l'accent non seulement sur les savoirs académiques, mais également sur les compétences comportementales et transversales.

En effet, la plupart des jeunes issus de la formation professionnelle rencontrent des problèmes à accéder à l'emploi. Cette situation ne découle pas nécessairement d'un déficit des compétences technique, mais plutôt d'un manque de compétences dites "soft skills", actuellement fortement valorisées par les recruteurs. Dans un monde de marché de travail incertain, avoir d'un diplôme ne suffit plus. Des qualités telles que le leadership, la collaboration, l'agilité, la résolution de problèmes ou encore l'adaptabilité deviennent essentielles à l'insertion et à la progression professionnelle (Cimatti, 2016 ; Al Ghawiel, 2021). À cet égard, les soft skills apparaissent un déterminant clé pour corriger l'inadéquation entre l'offre de formation et les exigences du marché de travail. Il devient crucial d'intervenir en amont, en intégrant ces compétences dans les cursus de formation professionnelle pour préparer les stagiaires à faire face aux besoins du marché du travail.

Cette réingénierie pédagogique requiert la mise en place de modalités innovantes d'apprentissage et d'enseignement. Outre les cours magistraux traditionnels, il convient de privilégier des méthodes interactives telles que la pédagogie hybride, les jeux de rôle, les études de cas, les mises en situation et la simulation. De plus, il est impératif de renforcer l'initiation aux fondamentaux de la culture numérique, de promouvoir une approche interdisciplinaire, et de favoriser l'acquisition d'aptitudes d'adaptation, en lien avec l'évolution technologique et les nouvelles logiques organisationnelles (ESEFRS, 2020).

En somme, L'intégration de modules de soft skills dans l'enseignement professionnel contribue significativement au renforcement de l'employabilité (Turel & Saner, 2021).

1. La formation professionnelle au Maroc et le rôle de l'OFPPT

La formation professionnelle a toujours suivi l'évolution des sociétés humaines, en contribuant à la transmission des savoir-faire essentiels à l'exercice d'une profession. Aujourd'hui, dans un contexte de complexification des activités économiques et de transformation technologique, elle constitue un atout stratégique pour l'adaptation des compétences aux besoins du marché du travail (OCDE, 2021).

1.1. Présentation de l'OFPPT

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), créé en 1974, est l'organisme public marocain de référence en matière de formation professionnelle. Son objectif majeur est de former un capital humain qualifié, adapté aux exigences des différents secteurs économiques du pays (OFPPT, 2023). À travers un réseau de plus de 380 établissements, il propose une offre de formation diversifiée articulée autour de deux axes principaux :

- **La formation initiale**, destinée aux jeunes à la recherche d'un premier diplôme professionnel ;
- **La formation continue**, visant à renforcer ou à actualiser les compétences des salariés en fonction des besoins des entreprises.

Face aux mutations et transformations du marché du travail notamment la digitalisation, la montée de l'intelligence artificielle et les nouvelles formes de travail l'OFPPT a progressivement intégré des compétences transversales dans ses curricula. Il s'agit notamment de la communication, du travail en équipe, de la résolution de problèmes, de l'esprit d'initiative, ou encore de l'adaptabilité, considérées comme des soft skills fondamentales (World Bank, 2019 ; Cimatti, 2016).

La formation professionnelle dépasse désormais la simple transmission de savoirs techniques. Elle vise désormais à favoriser une approche holistique du développement des compétences, incluant des dimensions cognitives, comportementales et sociales, indispensables à l'employabilité durable des jeunes diplômés (Succi & Canovi, 2020).

D'après le rapport annuel de l'OFPPT (2023), cette orientation est au cœur des réformes pédagogiques actuelles, qui privilégient la pédagogie active, la mise en situation professionnelle, les projets collaboratifs et l'hybridation des méthodes d'enseignement afin de renforcer la capacité d'adaptation des jeunes formés.

1.2. La conception des programmes de formation professionnelle

La conception des programmes de formation professionnelle, effectuée au Maroc par la Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation (DRIF), constitue un outil stratégique pour faire face à la transformation rapide des métiers et à l'apparition de nouvelles compétences professionnelles. Ces programmes ont pour objectif à assurer une adéquation continue entre les qualifications des sortants du système de formation et les besoins évolutifs du marché du travail (OFPPT, 2023).

Concrètement, les programmes de formation sont structurés autour de l'acquisition de savoirs théoriques, de compétences techniques et de compétences comportementales, dans une perspective professionnalisation progressive. Les parcours sont déployés à travers des modalités diversifiées et flexibles :

- la formation en alternance, combinant périodes en centre de formation et stages en entreprise ;
- des formats hybrides intégrant l'enseignement présentiel et la formation à distance (FAD) ;
- des modules transversaux dédiés à l'enseignement des *soft skills*, de la culture entrepreneuriale, et des langues étrangères, en particulier via la plateforme e-learning plateforme de langue « ALTISSIA ».

L'approche pédagogique mobilisée privilégie l'apprentissage par projet, les situations professionnelles simulées, ainsi que l'immersion en milieu réel de travail. Cette orientation permet de favoriser une acquisition contextualisée des compétences, en lien direct avec les réalités sectorielles. De plus, la place accordée aux compétences comportementales dans les curricula témoigne d'une volonté d'anticiper les mutations du marché de l'emploi, où les qualités personnelles telles que l'autonomie, l'esprit d'équipe, la communication ou l'adaptabilité deviennent aussi cruciales que les compétences techniques (Succi & Canovi, 2020 ; Robles, 2012).

Ainsi, les programmes conçus par la DRIF au sein de l'OFPPT ambitionnent de former une main-d'œuvre agile, qualifiée et immédiatement opérationnelle, capable d'évoluer dans des environnements professionnels de plus en plus complexes, interconnectés et digitaux (World Bank, 2019).

2. Contexte général et nécessité de l'intégration des Soft Skills dans la formation professionnelle

À l'instar de nombreux pays en quête de mise à jour de leurs systèmes éducatifs, le Maroc a amorcé une série de réformes visant à intégrer les compétences comportementales (*soft skills*) dans les curriculums éducatifs, y compris dans le domaine de la formation professionnelle (Balcar, 2020).

Cette approche stratégique s'inscrit dans une vision holistique de développement du capital humain, considéré comme un outil essentiel pour affronter les enjeux de la mondialisation, de la digitalisation, et des transformations du marché du travail (OCDE, 2021).

En effet, depuis les années 2000, les réformes éducatives au Maroc en particulier par la Vision stratégique (2015–2030) du Conseil Supérieur de l'Éducation reconnaissent l'importance des compétences transversales pour soutenir la croissance économique, réduire le chômage des jeunes et optimiser la compétitivité nationale (CSEFRS, 2015). Ces compétences ne se limitent pas aux connaissances académiques, mais englobent des aptitudes telles que la propretion interpersonnelle, la gestion du temps, la résolution de problèmes, la créativité ou encore la pensée critique (Cimatti, 2016 ; Robles, 2012).

Dans ce contexte, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) assume une mission cruciale. En intégrant les *soft skills* dans les programmes de formation, l'OFPPT vise à répondre à un double objectif : préparer les stagiaires à des environnements professionnels en perpétuelle mutation, et améliorer leur employabilité sur un marché de l'emploi exigeant et concurrentiel (OFPPT, 2023 ; Succi & Canovi, 2020).

Les *soft skills* sont aujourd'hui considérées comme des compétences indispensables à l'insertion durable dans le monde du travail. Elles permettent aux stagiaires d'assumer des responsabilités multiples, de s'adapter aux dynamiques organisationnelles et de participer activement à la performance collective (Lippman et al, 2015). Leur développement est également nécessaire pour former des stagiaires autonomes, responsables et engagés dans leur trajectoire professionnelle et citoyenne.

Ainsi, selon (Suleman, 2018) l'intégration structurée des *soft skills* dans les programmes de la formation professionnelle ne relève plus d'une vision, mais constitue une nécessité éducative, sociale et économique. Elle permet de faire évoluer les dispositifs de formation vers une approche plus globale, tenant compte à la fois des exigences du marché et des aspirations des jeunes à une carrière épanouissante et durable.

2.1. L'intégration des Soft Skills dans les programmes de formation professionnelle

Depuis 2018, le Maroc a initié l'intégration progressive des soft skills dans les programmes de formation professionnelle, dans le cadre d'une réforme visant à moderniser les dispositifs pédagogiques et à mieux préparer les jeunes à leur insertion dans un marché du travail en constante évolution (OFPPT, 2023).

Cette intégration, pilotée par la Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation (DRIF), repose sur une vision structurée, articulée autour de plusieurs dimensions complémentaires :

- **Le volume horaire** : environ 30 % du volume global de formation est désormais consacré aux compétences comportementales et sociales. Ce temps spécifique garantit une intégration effective et continue des soft skills dans les référentiels de formation.
- **La langue de formation** : les unités sont dispensées en arabe et en français, afin de garantir une meilleure accessibilité linguistique aux stagiaires. Cette approche plurilingue vise également à développer la polyvalence communicationnelle des futurs diplômés.
- **Les modalités pédagogiques** : la DRIF a adopté un modèle de formation hybride, combinant présentiel, enseignement à distance (FAD), ateliers pratiques, et pédagogie active. Ces dispositifs favorisent l'interactivité et permettent d'ancrer l'apprentissage dans des situations concrètes.
- **Les thématiques abordées** : les modules de soft skills couvrent un éventail de compétences clés telles que la communication efficace, la résolution de problèmes, la gestion du temps, la pensée critique et le travail en équipe (Cimatti, 2016 ; Robles, 2012).
- **Les outils pédagogiques** : la formation s'appuie sur des méthodes innovantes comme les études de cas, les jeux de rôle, les scénarios réalistes et les simulations. Ces approches participatives renforcent l'engagement cognitif et émotionnel des stagiaires, et facilitent l'acquisition de compétences transférables.

2.2. L'importance stratégique des soft skills dans la formation professionnelle

L'intégration des *soft skills* dans la formation professionnelle ne représente pas un simple ajustement pédagogique, mais s'inscrit dans une vision stratégique nationale, soutenue par les grandes orientations du système éducatif marocain. Elle reflète la volonté d'édifier une

formation ouverte, performante et inclusive, capable de préparer les stagiaires à une citoyenneté active et à une insertion socioprofessionnelle réussie (CSEFRS, 2015).

L'article 68 de l'Accord national sur l'éducation et la formation insiste sur la nécessité de développer chez les apprenants des compétences personnelles, techniques et professionnelles. Cette orientation est renforcée par la Vision stratégique 2015-2030, notamment dans :

- La levée 12, qui appelle à la mise en place d'un modèle pédagogique fondé sur la diversité, l'ouverture, l'innovation et l'efficacité.
- La levée 14, centrée sur la promotion de la recherche scientifique et technique ;
- La levée 18, qui vise à ancrer les valeurs de citoyenneté, de démocratie et d'égalité dans le système éducatif.

En outre, la loi-cadre 51-17, adoptée en 2019, constitue un socle législatif fondamental pour cette réforme. Son article 3 souligne l'importance de l'acquisition des compétences en lien avec les évolutions scientifiques, économiques et culturelles du XXI^e siècle. Elle établit un cadre pour le développement de compétences permettant aux apprenants de s'adapter aux mutations sociales, économiques et technologiques, en intégrant pleinement les *soft skills* dans leur parcours de formation (MENFPESRS, 2019).

Ainsi, cette dynamique traduit une volonté institutionnelle forte de faire des *soft skills* un vecteur de transformation pédagogique, d'alignement entre formation et emploi, et de développement humain durable (Biggs, 2013).

3. Méthodologie et principaux résultats de l'étude

3.1. Approche méthodologique

Ce travail adopte une approche quantitative fondée sur un questionnaire structuré, administré à un échantillon de 200 diplômés récents issus de l'Institut Spécialisé de Technologie Appliquée (ISTA) Adarissa à Fès. Les participants ont été sélectionnés selon des critères précis : ils devaient avoir obtenu leur diplôme au cours des trois dernières années et avoir suivi un programme de formation intégrant des modules de Soft Skills. Les filières ciblées incluent notamment la gestion d'entreprise et l'informatique.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la perception des diplômés quant aux compétences comportementales acquises pendant leur formation, ainsi que d'examiner leur expérience d'insertion sur le marché de l'emploi. L'enquête a porté notamment sur l'évaluation de la pertinence des modules de Soft Skills, la perception de leur utilité en contexte professionnel, et les attentes en matière de renforcement et développement de ces compétences.

3.2. Résultats principaux

a. La reconnaissance de l'importance des Soft Skills

L'un des résultats les plus marquants de l'enquête réside dans la reconnaissance quasi unanime de l'importance des Soft Skills par les diplômés interrogés. Près de 85 % des participants affirment que ces compétences, notamment la communication interpersonnelle, la pensée critique, la gestion du stress ou encore la résolution de problèmes, ont significativement impacté leur capacité à s'adapter à des contextes professionnels variés.

Ces résultats confirment les conclusions de Rzaigui et Villaverde Naveira (2019), selon lesquelles les recruteurs dans les pays en développement tendent à accorder des privilèges aux compétences comportementales, souvent plus qu'aux savoir-faire techniques, lors des processus de recrutement.

b. Évaluation des programmes de formation

Concernant de la qualité des modules de Soft Skills intégrés dans leurs programmes, 75 % des diplômés interrogés ont exprimé une évaluation globalement positive. Ils reconnaissent que ces formations leur ont permis de développer une conscience accrue de leur posture professionnelle et une meilleure aptitude à communiquer et interagir dans des environnements complexes.

Toutefois, plusieurs diplômés ont exprimé le besoin de renforcer l'aspect pratique de ces modules, notamment à travers tels que :

- Des mises en situation réelles en entreprise ;
- Des projets collaboratifs interdisciplinaires ;
- Une meilleure prise en compte des compétences interculturelles, dans un contexte de mondialisation des échanges.

c. Confirmation des tendances identifiées par la littérature

Les résultats de cette étude viennent corroborer les constats largement relayés dans la littérature portant sur les politiques actives de l'emploi dans les pays du Sud. Plusieurs études (Cimatti, 2016) soulignent que les *soft skills* sont devenues des déterminants clés de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Elles permettent non seulement de mieux comprendre les dynamiques interpersonnelles, mais elles facilitent aussi des transitions professionnelles plus efficaces dans un marché du travail compétitif.

Enfin, les recruteurs interrogés dans le cadre d'enquêtes parallèles privilégient les profils capables de travailler en autonomie, de résoudre des problèmes de manière proactive, et de participer activement à l'amélioration durable des organisations (Robles, 2012 ; banque mondiale, 2019).

Conclusion

L'intégration des *soft skills* dans les programmes de formation professionnelle constitue aujourd'hui un outil stratégique pour améliorer l'employabilité des jeunes et faciliter leur adaptation aux changements du marché du travail. Dans un contexte marqué par des transitions technologiques rapides, des transformations sectorielles profondes et une incertitude croissante, le développement de compétences comportementales telles que la communication, la pensée critique, l'esprit d'équipe ou la résilience devient indispensable pour former une main-d'œuvre qualifiée, agile et proactive.

L'expérience marocaine en la matière témoigne d'une volonté institutionnelle solide, matérialisée par l'introduction progressive des *soft skills* dans les programmes de l'OFPPPT. Cependant, cette dynamique reste encore en construction. Le succès de cette réforme dépendra largement de la capacité des acteurs à surmonter plusieurs enjeux structurels : homogénéisation des approches pédagogiques, renforcement des capacités des formateurs, évaluation régulière de l'impact des modules enseignés, et adéquation continue avec les attentes du tissu économique.

Il apparaît dès lors crucial de développer **un modèle intégré et harmonisé**, capable de structurer les interventions en matière de *soft skills* selon une logique cohérente entre les besoins du marché du travail et les attentes de développement personnel des apprenants. Cette approche nécessite l'élaboration d'une **vision commune**, portée conjointement par les institutions éducatives, les centres de formation, les employeurs et les décideurs publics.

En outre, la complémentarité entre l'éducation formelle et la formation professionnelle doit être consolidée. Les *soft skills* ne peuvent être développées efficacement que si elles sont inscrites dans un **parcours d'apprentissage continu**, du primaire à la formation supérieure, en passant par les dispositifs professionnels. Dans cette optique un renforcement de la collaboration entre les acteurs du système éducatif s'avère indispensable pour établir une Stratégie pérenne de développement du capital humain au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

- Al Ghawiel, A. S. (2021). *Soft skills as a requirement for employability in the 21st century*. Journal of Educational and Social Research, 11(3), 156–164.
- Bancino, R., & Zevalkink, C. (2020). *Soft skills: The new curriculum for hard-core technical professionals. Techniques: Connecting Education and Careers*, 95(3), 20–24.
- 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), 97–130.
- CSEFRS. (2015). *Vision stratégique de la réforme 2015–2030 : Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion*. Rabat : Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique.
- Ibourk, A., & Boughroum, M. (2002). *L'emploi des jeunes diplômés au Maroc : analyse et perspectives*. Revue Marocaine d'Économie, 4(1), 87–104.
- Lippman, L., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. (2015). *Workforce Connections: Key "Soft Skills" that Foster Youth Workforce Success*. Child Trends.
- Menfepers. (2019). *Loi-cadre 51-17 relative au système éducatif, à la formation et à la recherche scientifique*. Rabat.
- Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2019).** *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*. Delta Pi Epsilon Journal, 61(1), 43–53.
- OCDE. (2021). *Compétences et employabilité dans un monde du travail en mutation*. Paris : Éditions OCDE.
- OFPPT. (2023). *Rapport annuel de la formation professionnelle*. Rabat : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.
- Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465.
- Rzaigui, H., & Villaverde Naveira, R. (2019). *Soft Skills and employability: Evidence from North Africa*. Journal of Applied Economic Sciences, 14(3), 681–692.
- Suleman, F. (2018).** *The employability skills of higher education graduates: Insights into conceptual frameworks and methodological options*. Higher Education, 76(2), 263–278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>
- Turel, V., & Saner, T. (2021).** *Developing employability skills through soft skills training in vocational education*. Journal of Education and Practice, 12(8), 35–45.

World Bank. (2019). World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1328-3>