

Adéquation entre l'offre et les besoins en matière de compétences marketing : Etude empirique basée sur un échantillon d'entreprises de la Wilaya de Tiaret

التوافق بين العرض والاحتياجات من الكفاءات التسويقية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات ولاية تيارت

Redouane GUELAILIA

Centre Universitaire de Tissemsilt

Pr. Driss REGUIEG-ISSAÂD

Université d'Oran 2

Résumé.

Dans cet article, nous essayons de trouver la bonne adéquation entre le cursus universitaire et les besoins des entreprises en matière de compétences marketing.

Afin de déterminer si les universités algériennes répondent adéquatement aux besoins des entreprises en compétences marketing, nous avons procédé à une étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises susceptibles de pratiquer l'activité marketing. Les résultats de notre enquête tendent à démontrer qu'il y a un décalage de perception entre les entreprises et l'université sur la formation des futures compétences marketing appelées à travailler dans les entreprises, et cela à cause de certains facteurs que nous allons expliquer, et nous tentons de proposer quelques suggestions afin de remédier à cette lacune.

Mots clés : compétence, adéquation, entreprise, université, formation marketing.

ملخص.

سنحاول من خلال هذا أن نجد التوافق المناسب بين التكوين الجامعي واحتياجات المؤسسات من الكفاءات التسويقية. ومن أجل أن نبين إذا كانت الجامعة الجزائرية تلبي احتياجات المؤسسات من الكفاءات التسويقية بالشكل المناسب، أجرينا دراسة على عينة من المؤسسات التي لها قابلية ممارسة نشاط تسويقي. تبين نتائج هذه الدراسة أن هناك فوارق بين المؤسسة والجامعة في فهم وإدراك تكوين الكفاءات التسويقية الموجهة للعمل في المؤسسات. وهذا بسبب جملة من العوامل التي سنشرحها، كما سنحاول تقديم بعض الاقتراحات لمعالجة هذا الخلل.

الكلمات المفتاحية : الكفاءة، التوافق، المؤسسة، الجامعة، التكوين في التسويق.

Introduction.

Il est évident que les entreprises algériennes trouvent des difficultés de développement, bien qu'elles n'hésitent pas à recruter des universitaires et à investir dans leur formation. Mais, malgré ce grand intérêt, nous constatons que ces entreprises trouvent beaucoup de difficultés pour satisfaire les besoins des consommateurs ou de faire face à la concurrence, même sur le plan local.

Ces échecs ont poussé les dirigeants des entreprises à accuser les universités algériennes d'être incapables de fournir de bons mercaticiens aptes à réaliser les objectifs attendus ; de leur côté, les universitaires répondent que les entreprises n'appliquent pas les théories et les outils sur le terrain de façon efficiente, ce qui laisse dire qu'il n'y a pas une concordance entre

les connaissances acquises dans les programmes enseignés dans nos universités, et les besoins en compétences marketing dans les entreprises algériennes.

L'objectif de cet article est de trouver la bonne adéquation entre l'offre et la demande en matière de compétences, en essayant de répondre à la problématique suivante : « **Comment les entreprises perçoivent-elle le niveau des compétences marketing issues des universités algériennes ?** »

Dans ce cadre, nous avons conduit une étude exploratoire en interrogeant les dirigeants d'un échantillon d'entreprises susceptibles de pratiquer l'activité marketing.

Cet article se compose de deux sections : la première est théorique où nous abordons brièvement les notions générales sur les compétences, et ses méthodes d'identification et d'évaluation. Puis dans La deuxième section, nous tentons de voir comment les entreprises algériennes perçoivent-elles les compétences marketing issues des universités, et cela à travers une enquête menée sur un échantillon d'entreprises, nous nous penchons aussi particulièrement sur leurs difficultés d'insertion et sur les moyens qu'elles emploient pour pallier ces problèmes.

Nous tenons à préciser que, de par son ampleur limitée, cette étude se veut exploratoire et ne permettra pas d'obtenir des résultats d'une certitude absolue. Cependant, elle permettra de faire ressortir les grandes lignes de la situation des compétences marketing dans la région de Tiaret. Les conclusions qui en émaneront pourront également s'appliquer aux autres régions de l'Algérie.

1-Notions générales sur la compétence.

1-1-Définitions de la compétence : Le concept de la compétence a progressivement élargi sa signification théorique et sa portée pratique. La notion de compétence est apparue dans le vocabulaire de gestion de ressources humaines pour remplacer le terme de « dimension » et définir les caractéristiques d'un poste de travail.

Selon Montmollin (1984) « Les compétences font référence à des tâches ou à des situations de travail et à la régulation dont est capable l'opérateur entre l'environnement de travail et son activité »

Levy-Leboyer ajoute « le fait que les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé »

1-2-Différence entre aptitude et compétence :

- Les aptitudes permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques ;
- Les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture.

Nous pouvons dire que les compétences ne sont pas sans rapport avec les aptitudes et les traits de personnalité, mais elles constituent une catégorie spécifique de caractéristiques individuelles, qui ont aussi des liens étroits avec les valeurs et avec les connaissances acquises. Nous concluons que les compétences ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentes, mais elles ne se réduisent pas à une aptitude

1-3- Evaluation des compétences.

Il est clair que les prérequis d'un poste donné sont exprimés spontanément par les experts, aussi bien en termes de compétences qu'en termes d'aptitudes et de traits de personnalité. Et

pour évaluer ces trois catégories, il existe plusieurs méthodes qu'on peut les classer en trois catégories : les signes, les échantillons et les références.

- **Les signes** : ils sont obtenus au moyen de « tests » abstraits qui correspondent à des dimensions psychologiques identifiées grâce à de nombreuses recherches et analyses factorielles, et qui permettent de mesurer des aptitudes et de décrire la personnalité. Les activités mises en jeu dans ces tests sont différentes des activités propres à la vie professionnelle. Leur qualité tient aux études métriques et méthodologiques qui garantissent leur signification et est attestée par les indices de fidélité et d'homogénéité qui les accompagnent. Pour bien les utiliser, Il faut donc :

- Que les résultats de ces tests doivent être constants et indépendants de la personne qui les fait passer ;
- Qu'ils doivent être cohérents et accompagnés de documents qui définissent le concept mesuré et démontrent qu'ils le mesurent efficacement ;
- Qu'ils doivent être munis de normes concernant le type de population pour lequel on souhaite les employer, ce qui permet de juger de leur capacité à différencier des individus entre eux.

Dans ce contexte, les tests les plus utiles sont ceux qui mesurent l'intelligence générale, c'est-à-dire, l'aptitude à identifier un problème, à l'analyser et à utiliser cette analyse pour le résoudre efficacement, plus un individu est doué d'intelligence et plus facilement il arrivera à enrichir son portefeuille de compétences au fil des expériences auxquelles il est confronté.

- **Les échantillons** : appelés aussi « tests de situation » ce sont des situations simplifiées, se déroulant dans une période de temps réduite, et qui sont aussi proche que possible de la réalité professionnelle (d'où l'appellation « échantillon »). Une grande partie de la vie professionnelle se déroule en groupe, que ce soit dans des réunions ou à l'occasion de tâches exécutées en équipe. Il est donc souvent important de pouvoir évaluer la capacité d'un individu à se comporter dans des situations sociales (la compétence sociale) les principaux tests des échantillons sont : les tests in basket, les jeux de rôle, les présentations orales, les présentations écrites, et les petits cas.

- **Les références** : sont des appels à témoin qui utilisent l'observation des comportements antérieurs dans des situations similaires. Elles n'ont d'intérêt que dans la mesure où les personnes qui donnent des références sont eux-mêmes objectifs et bien informés. Trois variantes peuvent être mises en œuvre, si on persiste à penser que le passé de l'individu permet de recueillir des informations pertinentes sur ses compétences : les biodata, les comptes rendus de réalisation et les entretiens.

La restitution des résultats obtenus dans un bilan de compétences doit se faire dans le cadre d'une approche relationnelle mettant l'accent sur la construction de l'image de soi, et sur l'élaboration par l'individu lui-même d'un plan de développement correspondant à ses possibilités et aux opportunités de sa situation professionnelle, Levy-Leboyer établi une liste de seize compétences considérées comme de repères :

- 1) **Être une personne pleine de ressources** : sait s'adapter à des circonstances changeantes ; capable de penser stratégiquement et de prendre de bonnes décisions sous pression ; capable de mettre au point des systèmes de travail complexes et d'adopter des conduites flexibles de résolution de problèmes ; capable de travailler avec efficacité avec des cadres supérieurs pour traiter des problèmes de gestion complexes.
- 2) **Faire ce qu'il faut** : persévère face aux obstacles ; capable de travailler seul et d'apprendre des autres en cas de nécessité.

-
- 3) **Apprendre vite** : maîtrise rapide des nouveaux savoirs techniques et commerciaux.
 - 4) **Avoir de l'esprit de décision** : préfère agir rapidement et approximativement plutôt que lentement et avec précision dans de nombreuses situations de management.
 - 5) **Diriger des subordonnés** : délègue efficacement à ses subordonnés et fait preuve de justice à leur égard.
 - 6) **Créer un climat propice au développement** : multiplie les challenges pour créer un climat qui favorise le développement de ses subordonnés.
 - 7) **Faire face aux subordonnés à problèmes** : agit avec décision et équité quand il traite des subordonnés à problèmes
 - 8) **Être orienté vers le travail en équipe** : accomplit son travail en dirigeant le travail des autres.
 - 9) **Recruter des collaborateurs de talent** : recrute des gens de talent pour son équipe.
 - 10) **Construire ou rétablir de bonnes relations avec les autres** : sait comment construire et maintenir des relations de travail avec des collaborateurs et des groupes externes ; peut négocier et régler des problèmes de travail sans s'aliéner les gens ; comprend les autres et capable d'obtenir leur coopération dans des relations non hiérarchiques.
 - 11) **Être humain et sensible** : fait preuve d'un intérêt sincère pour les autres et de sensibilité à l'égard des besoins de ses subordonnés.
 - 12) **Faire face avec sang-froid** : être ferme, se fie aux opinions fondées sur des faits, ne blâme pas les autres pour leurs erreurs, et capable de se sortir de situations troublées.
 - 13) **Équilibrer le travail et la vie personnelle** : équilibre les priorités du travail et celles de la vie personnelle pour que ni les uns ni les autres ne soient négligés.
 - 14) **Se connaître** : a une vue exacte de ses forces et de ses faiblesses et est disposé à améliorer celles-ci.
 - 15) **Mettre les gens à leur aise** : se montre chaleureux et fait preuve d'un bon sens de l'humour.
 - 16) **Agir avec flexibilité** : peut adopter des comportements considérés comme opposés, être à la fois dur et compatissant, diriger et laisser les autres diriger.

2- Enquête sur les compétences marketing dans les entreprises algériennes.

Cette enquête porte sur les métiers et les compétences liés à l'activité marketing dans les entreprises algériennes, ses résultats mèneront à des pistes d'intervention quant au développement et au perfectionnement de l'enseignement universitaire dans ce secteur de façon à former une main-d'œuvre compétente.

2-1- Objectifs de l'enquête.

Les principaux objectifs de cette enquête sont :

- Identifier les métiers et les compétences liés à l'activité marketing dans les entreprises algériennes ;
- Décrire les caractéristiques de la main-d'œuvre affectée à l'activité marketing surtout, du côté de sa formation ;
- Déterminer le profil professionnel exigé pour occuper les fonctions de marketing selon les types des entreprises ;
- Etablir les tendances relatives aux besoins quantitatifs et qualitatifs de compétences marketing.

2-2- Choix méthodologique.

Le choix méthodologique retenu repose essentiellement sur la collecte d'information auprès des entreprises susceptibles d'avoir un minimum d'activités marketing. un sondage a été effectué auprès de 19 entreprises économiques à l'aide d'un questionnaire de 31 questions divisé en quatre catégories, la première donnant des informations générales sur l'entreprise, la deuxième catégorie aborde la perception générale du marketing dans l'entreprise, la troisième catégorie est consacrée à la place de la fonction dans l'entreprise, à l'importance donnée aux compétences marketing, et la quatrième catégorie concerne la collaboration des entreprises avec les académiciens universitaires.

2-3- Principaux résultats de l'enquête.

Ces résultats s'articulent sur quatre axes essentiels :

- a. Le cursus universitaire en marketing aux yeux des employeurs ;
- b. Les lacunes rencontrées chez les diplômés de marketing ;
- c. L'adéquation quantitative et qualitative ;
- d. Les pistes suggérées par les employeurs pour améliorer cette adéquation.

a. Le cursus universitaire en marketing aux yeux des employeurs.

La valeur ajoutée est souvent mal reconnue, due surtout à une mauvaise connaissance du secteur économique et de ses entreprises qui ne favorisent pas une prise en main plus rapide du poste. Cette valeur ajoutée est censée être traduite par des stages réalisés par l'étudiant sur les activités marketing, et qui augmentent considérablement son employabilité auprès des entreprises.

Les gérants des entreprises déplorent le manque de réactivité du cursus en marketing quant à l'évolution de son contenu, ce cursus qui ne s'adapte pas aux enjeux du secteur et qui ne correspond pas aux nouveaux besoins professionnels dus à la complication de la demande et du comportement du consommateur algérien, selon eux, les universitaires, une fois embauchés, ne satisferont pas le plus souvent leurs employeurs sur le plan des compétences, mais néanmoins, ils apprécient leurs souples adaptabilités quand il s'agit de certains enjeux liés aux NTIC (Informatique, Internet, téléphonie mobile, etc.)

Le cursus universitaire en marketing est souvent mal connu, voire inconnu des entreprises quant à son contenu, cette insuffisance de visibilité est due selon les employeurs à un déficit de communication de la part des établissements universitaires.

Les entreprises sont rarement contactées pour des demandes de partenariat, les modalités de ce partenariat se limitent le plus souvent à l'accueil de stagiaires et les visites des lieux par les étudiants. Cette limite est due au faible volume en besoins et les modalités de recrutement.

Les employeurs se déclarent prêts et disposés à intervenir au sein de ce cursus, et souhaite d'être davantage associés en amont, ils suggèrent pour cela la constitution d'un groupe de professionnels intervenants en fonction des objectifs pédagogiques et l'élaboration du programme, et non l'inverse.

b. Les lacunes rencontrées chez les diplômés.

Les employeurs ont souligné certaines lacunes récurrentes chez les diplômés de marketing, notamment :

- Des compétences jugées souvent insuffisantes en matière de gestion et management et encadrement d'équipe ;
- Les périodes d'expérience en entreprise insuffisantes, ceci est dû à :
 - La subsistance de stage de courte durée (trois mois dans le meilleurs des cas) voire son inexistence ;
 - La nature du marché de l'emploi algérien qui offre peu d'opportunité ;

-
- La prise de conscience tard sur l'importance de l'activité marketing en Algérie.
 - Une absence de culture du service du client, pourtant centrale dans les métiers marketing.
 - Un niveau alarmant dans la maîtrise des langues étrangères et la rédaction administrative.
- c. Constatations sur l'adéquation quantitative et qualitative.**
- L'expérience est privilégiée aux diplômes pour les postes de cadre : les employés deviennent des cadres principalement par promotion interne, et ne sont pas forcément des diplômés universitaires ;
 - Les premiers postes proposés aux jeunes diplômés universitaires correspondent ainsi souvent à des postes de terrain (agents d'accueils, vendeurs, démarcheurs, etc.) parfois éloignés de la vision et des ambitions des diplômés qui souhaitent un recrutement au statut de cadre.
 - Le recrutement de cadres sur des fonctions support est réalisé pour l'essentiel dans des formations généralistes reconnues (facultés d'économie, écoles de commerce), les profils « spécialisés marketing » ne retiennent pas forcément l'attention pour des postes en marketing.
 - Il y a une sur-offre quantitative de diplômés en marketing par rapport au nombre de postes disponibles en recrutement ;
 - Il est plus facile d'acquérir sur le terrain les spécificités d'un secteur qu'une compétence fonctionnelle. Ainsi, les compétences techniques et les formations métiers (fiances, comptabilité, ressources humaines, etc.) sont souvent privilégiées aux formations marketing et commerce ;
 - La nature de l'activité marketing exige un état d'esprit et une flexibilité au rythme de travail. La personnalité, l'adaptabilité, le leadership sont le plus souvent considérés comme prépondérants par rapport aux formations initiales qui importent souvent peu aux employeurs ;
 - Le travail sur le développement personnel est jugé insuffisant dans la formation universitaire par rapport aux instituts spécialisés, mais ces derniers ne peuvent pas être considérés comme concourantes, vu son nombre limité en Algérie ;
 - Les employeurs signalent la standardisation de l'enseignement de marketing, alors qu'il en existe plusieurs spécialités. Pour cela, ils suggèrent une formation généraliste de base solide, complétée d'une spécialisation professionnelle courte, étroitement construite avec des professionnels du secteur ;
 - Certains employeurs préfèrent d'autres profils pour occuper certains postes marketing (un licencié en sciences de l'information pour le poste de chargé de communication par exemple).
- d. Les pistes suggérées par les employeurs pour améliorer l'adéquation.**
- **Mieux accompagner l'orientation et l'insertion.**
 - L'université doit accroître sa vigilance sur le suivi des stages et des activités réalisées dans ce cadre, tout en s'accordant avec l'entreprise en amont du stage sur sa finalité ;
 - Exiger et augmenter le nombre et la durée des stages (3 mois au minimum), en privilégiant une période longue plutôt qu'une multiplication des périodes, et idéalement, en généralisant des stages de plus en plus tôt dans le cursus, avec une durée croissante au fil du parcours ;
 - Faire une sélection assez stricte des profils à l'entrée et un suivi personnalisé des étudiants grâce à des effectifs restreints.
 - **Rapprocher l'offre des besoins.**
-

-
- Etablir des structures et des institutions de professionnels pour mieux identifier et exprimer leurs besoins en matière de compétences / profils ;
 - Associer davantage de professionnels dans les conseils d'administration et scientifiques des universités ;
 - Structurer la concertation avec les entreprises du secteur et consulter plus régulièrement les anciens étudiants pour identifier les lacunes et besoins d'évolutions.
 - **Renforcer le lien professionnels / enseignants. :**
 - Faire appel à des professionnels pour assurer une partie de l'enseignement universitaire ;
 - Prévoir des périodes d'accueil des enseignants chez les professionnels pour assurer une meilleure emprise des évolutions sur le terrain ;
 - Faire travailler les étudiants sur des problématiques / sujets clés pour le secteur (enjeux, prospectives, etc.), dont les sujets seraient identifiés par les professionnels des secteurs.
 - **Développer et professionnaliser l'enseignement universitaire.**
 - Développer des enseignements généralisés sur le développement personnel et sur la construction des projets professionnels ;
 - Donner plus de culture d'entreprise, de management, de finance, etc.
 - **Développer la dimension internationale.**
 - Renforcer l'enseignement des langues et les cours en langue étrangère (en français voire en anglais) ;
 - Renforcer la dimension internationale (avec possibilités d'échanges à l'étranger).

Conclusion.

L'activité marketing est encore jeune et est dans ses premiers pas en Algérie. Par ailleurs, la croissance du secteur économique fait en sorte que le recours au marketing devient indispensable et les jeunes diplômés sont de plus en plus sollicités, mais une fois embauchés, leurs employeurs évoquent leur insatisfaction et soulignent des lacunes rencontrées chez ces diplômés (insuffisance de compétence, valeur ajoutée modeste, manque de réactivité de l'enseignement universitaire envers l'évolution du marché algérien et aux enjeux du secteur). Cette situation pousse les entreprises à adopter un certain comportement : privilégier l'expérience aux diplômes, proposer des postes de terrain aux jeunes diplômés, former de nouveau ces diplômés par rapport aux exigences réelles du marché.

Pour remédier à ces lacunes, certaines suggestions peuvent être proposées :

- Elaborer une véritable méthode d'évaluation des compétences qui prend en considération les caractéristiques socioéconomiques propres à l'environnement algérien ;
- Assurer l'intégration des compétences en vue d'une saine croissance des entreprises ;
- Stabiliser la structure organisationnelle, allonger les périodes d'emploi et diminuer le taux de roulement du personnel ;
- Augmenter et diversifier les sources de revenus ;
- Permettre la professionnalisation du secteur ;
- Maintenir à jour et intégrer les connaissances et les compétences de la discipline marketing ;
- Pour le secteur privé : sortir du cercle vicieux que constitue le manque de ressources financières, le manque de personnel qualifié, l'impossibilité de développer de nouvelles sources de revenus afin de livrer un produit de grande qualité.

Bibliographie.

1. AMROUN Seddik, « La pratique marketing dans les entreprises algériennes : étude de cas portant sur un échantillon de 45 entreprises durant la période 2000-2006 », thèse de doctorat es-sciences commerciales, Université d'Oran Es-Sénia, 2006-2007.
2. BOUYAKOUB Ahmed, « Le difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché », revue du CREAD, n° 39/ 1^{er} trimestre 1997, p.8
3. DE MARICOURT Renaud « Les principes et techniques du marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », Revue française du Marketing, n° 112, 1987/2
4. DE MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », P. Lang, Berne, 1984.
5. LEVY-LOBOYER Claude, « La gestion des compétences », édition d'Organisation, 2^e édition, Paris, 2009.
6. MARION Gilles, « antimanuel du marketing », édition d'Organisation, 3^e édition, 2003
7. MARON Séverine, Rorive DOMINIQUE, « Adéquation entre besoins professionnels et FAD », Colloque Euro-Méditerranéen et Africain d'Approfondissement sur la Formation à Distance, Strasbourg (France), 2008
8. MIRAOUI Abdelkarim, « Economie planifiée et marketing », revue Notes – Critiques – Débats, n° 02, 1982, p 04
9. MUET F., ALLEGRE M., DE LEPINAY J.-Y., CHOMEL-ISAAC S. et SINGH R., « L'adéquation entre offre et besoins », Documentaliste-Sciences de l'information 2008/1, Volume 45, P. 52
10. OUELLET Catherine, « adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée : le cas du Saguenay », mémoire pour l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.) en Études urbaines, Université du Québec, 2004.
11. REGUIEG-ISSAAD Driss, « structure marketing et innovation organisationnelle dans l'entreprise publique algérienne », Thèse d'Etat, Université d'Oran Es-Sénia 1999/2000.
12. REGUIEG-ISSAAD Driss, « Une approche empirique des difficultés à l'émergence d'une fonction marketing dans les E.P.E en Algérie », 1^{er} colloque national sur les réformes économiques en Algérie - la pratique marketing, 20 et 21 avril 2004, Centre Universitaire de Béchar (Algérie).
13. TCHAM Kamel, « Perspective d'évolution de la fonction marketing dans l'entreprise algérienne », Université d'Oran Es-Sénia, 2005.