

Soft skills, Hard skills et Mad skills: vers une meilleure combinaison pour assurer l'adéquation poste-profil

Soft skills, Hard skills, and Mad skills: towards a better combination to ensure job-profile fit.

Auteur 1 : Rachid HOUMaida

Rachid HOUMaida

Docteur en Communication

Faculté des Lettres et Sciences Humaine d'Oujda

Université Mohamed Premier Oujda

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 : HOUMaida, R. (2023) « Soft skills, Hard skills et Mad skills: vers une meilleure combinaison pour assurer l'adéquation poste-profil », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 17 » pp: 219 – 233.

Date de soumission : Février 2023

Date de publication : Avril 2023



DOI : 10.5281/zenodo.7865341
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé :

Le rôle des compétences soft skills, hard skills et mad skills dans l'adéquation poste-profil, particulièrement dans les organisations publiques, s'avère un champ de recherche croissant. Cependant, il reste encore peu de recherches sur la manière dont ces compétences peuvent être utilisées pour assurer une adéquation optimale entre les postes et les profils des employés dans les organisations publiques et sur la manière dont cela peut contribuer à l'amélioration de la performance et de l'efficacité des services publics. Ces organisations publiques sont censées prendre en compte les besoins et les objectifs spécifiques de chaque poste. Il est également important de noter que les compétences Soft skills, Hard skills et Mad skills ne sont pas des compétences statiques et doivent être continuellement développées et mises à jour pour s'adapter aux changements dans les exigences des postes et des environnements professionnels. Dans cette perspective, Nous avons adopté une approche méthodologique basée sur une revue de la littérature existante afin de clarifier la différence entre ces trois types de compétences et de proposer un ensemble de mesure, y compris la fiche de poste, pour trouver la combinaison optimale de ces compétences et par conséquent, assurer l'adéquation poste/profil.

Mots-clés : Soft skills, Hard skills , Mad skills, adéquation poste/profil, secteur public.

Abstract :

The role of soft skills, hard skills, and mad skills in the job-profile fit, particularly in public organizations, is becoming an increasingly growing field of research. However, there is still little research on how these skills can be used to ensure an optimal fit between job positions and employee profiles in public organizations and how this can contribute to the improvement of performance and efficiency of public services. These public organizations are expected to take into account the specific needs and goals of each job position. It is also important to note that soft skills, hard skills, and mad skills are not static skills and must be continuously developed and updated to adapt to changes in job requirements and professional environments. In this regard, we adopted a methodological approach based on a review of existing literature to clarify the differences between these three types of skills and to propose a set of measures, including job descriptions, to find the optimal combination of these skills and consequently ensure job-profile fit.

Keywords: Soft skills, Hard skills, Mad skills, job-profile fit, public sector.

Introduction

L'adéquation entre les compétences d'un employé et les exigences d'un poste est un élément clé pour assurer une performance optimale dans les organisations publiques. Les compétences sont généralement divisées en trois catégories : les "Hard skills", les "Soft skills" et les "Mad skills".

Les Hard skills désignent les compétences techniques et professionnelles liées à un métier ou à un domaine d'expertise spécifique. Les Soft skills, quant à eux, décrivent les compétences comportementales, telles que la communication, la résolution de problèmes ou la capacité à travailler en équipe. Les Mad skills désignent les compétences singulières, voire atypiques d'un collaborateur ou futur collaborateur.

L'objectif de cet article est de traiter la valeur de ces compétences pour les organisations publiques et de montrer comment trouver la combinaison optimale pour assurer l'adéquation poste/profil. Nous commencerons par un cadre conceptuel pour connaître les différents types de compétences et leur rôle dans les organisations publiques, puis nous discuterons de l'importance de ces compétences pour les employés et les organisations. Enfin, il conviendra d'analyser en détail les outils utilisés pour trouver la combinaison de compétences optimale afin de garantir une adéquation adéquate entre le profil des employés et les exigences du poste. De cette manière, il sera possible d'optimiser la performance des employés et, par conséquent, d'optimiser la qualité des services publics rendus.

1. Cadre conceptuel

L'adéquation poste-profil est un concept qui fait référence à la correspondance entre les compétences, les connaissances et les expériences d'un collaborateur et les exigences d'un poste¹. L'objectif principal est d'atteindre la performance des collaborateurs qui fait référence à la capacité d'un employé à atteindre les objectifs de l'organisation et à contribuer à sa réussite. Dans ce cadre, et avec l'avènement du nouveau management public qui consiste à limiter les divergences et le cloisonnement de gestion entre le secteur public et le secteur privé, le recrutement des nouveaux collaborateurs doit s'inscrire dans une stratégie qui énumère les différentes compétences requises pour garantir cette adéquation poste-profil.

En effet, il s'avère indispensable de traiter trois concepts qui font référence à des catégories distinctes de compétences professionnelles, à savoir les Soft skills, les Hard skills et les Mad skills:

1.1 Les Soft skills :

Les Soft skills sont des compétences non techniques liées aux comportements et aux attitudes. Elles reflètent la personnalité et le savoir être d'un collaborateur². Il s'agit de compétences relationnelles et émotionnelles qui permettent d'interagir avec les autres de manière efficace et de s'adapter à des situations professionnelles changeantes. Autrement dit, c'est une sorte d'intelligence comportementale basée sur des facteurs qui permettent de démarquer un collaborateur par rapport aux autres³. Ces facteurs comprennent :

- L'adaptabilité ;
- La Communication ;
- Le sens de l'organisation ;
- L'empathie ;
- La créativité ;
- Le sens du collectif.

Ces compétences comportementales peuvent se répartir en 3 catégories :

- ❖ Compétences personnelles : qui sont intimement liées à la résistance à une forte charge de travail, à la motivation au travail et à la confiance en soi...Elles sont définies par Mauleon (2014) comme des compétences qui sont liées à la personnalité et qui sont

¹ Furnham, A., & Cheng, H. (2016). The role of personality and self-efficacy in the selection and training process . In : *Personality and Intellectual Competence*. Routledge. p.84.

² Schmid Mast, M.(2018). La compétence sociale: un savoir-être pour réussir. *Revue économique et sociale*. Volume 76 . Numéro 1. p.105.

³ Eymard-Duvernay, F.(2019) . *Soft skills: 10 compétences clés pour réussir* .Eyrolles, 2019. p.9.

davantage associées au fonctionnement du cerveau droit, connu pour son intuition, plutôt qu'au cerveau gauche, connu pour son approche analytique;

- ❖ Compétences sociales : qui regroupent : l'empathie, la capacité d'intégration, le travail en équipe, la compétence de communication, l'ouverture à la critique...Selon (Frahan ,2017), ces compétences favorisent les relations humaines, elles renvoient à la capacité à établir et maintenir des relations positives et productives avec les autres, ainsi qu'à les développer au fil du temps. En d'autres termes, il s'agit de l'art de créer et de nourrir des relations fructueuses avec les autres.
- ❖ Compétences méthodologiques : qui s'intéressent à la l'esprit d'analyse, de résolution de problèmes, de résistance en stress....

Les Soft skills sont considérées comme étant transversales qui promeuvent la communication interne et externe tout en prévenant les situations conflictuelles. Elles sont fréquemment reconnues comme étant cruciales pour la performance et la satisfaction des collaborateurs.

1.2 Les Hard skills :

Les Hard skills correspondent à des compétences techniques essentielles pour l'exécution des tâches associées à un poste ou une mission donnée. Elles sont généralement liées à des connaissances spécifiques, telles que l'utilisation de logiciels ou d'équipements, et qu'elles peuvent être mesurées de manière objective⁴.

Les organisations professionnelles ont édicté des normes pour les compétences indispensables à la réussite dans différents domaines professionnels. Ces normes peuvent inclure des certifications ou des qualifications professionnelles attestant que les collaborateurs (ou futurs collaborateurs) possèdent les compétences requises pour un poste spécifique. En effet, il s'avère primordial de mettre en avant l'importance de développer des compétences spécifiques pour s'adapter à un monde en perpétuelle évolution et pour être compétitifs sur le marché du travail. Selon Cholley, P., & Bernard, A (2018), les Hard skills se caractérisent par les traits suivants :

- Mesurables: Les Hard skills peuvent être mesurées à l'aide de tests ou de certifications, permettant ainsi aux employeurs de déterminer si un candidat possède les compétences requises pour un poste donné.

⁴ Cholley, P., & Bernard, A. (2018). *Le management par les compétences: Concepts, outils, perspectives*. Editions Dunod. p.37.

- **Spécifiques:** Ces compétences sont généralement liées à des professions particulières. Par exemple, la maîtrise d'un logiciel informatique spécifique est souvent exigée pour un poste de développeur.
- **Apprises:** Elles peuvent être apprises à travers l'éducation, la formation ou l'expérience professionnelle. Les individus peuvent ainsi développer et améliorer ces compétences en pratiquant et en suivant une formation continue.
- **Transférables:** Les Hard skills peuvent souvent être transférées d'un emploi à un autre. Par exemple, une compétence en programmation peut être utilisée dans de nombreux emplois différents, tels que les développeurs de logiciels, les ingénieurs en automatisation, ou la science des données.
- **Nécessaires:** Ces compétences sont souvent considérées comme nécessaires pour remplir des tâches spécifiques dans un poste. Les employeurs recherchent souvent des candidats qui possèdent des compétences spécifiques pour remplir des rôles particuliers dans leur organisation.

1.3 Les Mad skills :

Les Mad skills sont des compétences complémentaires des Hard et Soft skills. C'est un terme argotique utilisé pour décrire des compétences exceptionnelles (nommées aussi des compétences folles) ou des talents remarquables. Autrement-dit, elles sont des compétences supérieures à la moyenne dans un domaine spécifique et peuvent résulter de l'expérience. Ces compétences peuvent être liées à l'innovation, la pensée critique, la résolution de problèmes complexes, et la prise de décision. Pour les organisations, identifier et utiliser efficacement ces compétences peut offrir un avantage concurrentiel. C'est pourquoi les employeurs cherchent de plus en plus des profils qui n'ont pas peur du changement, et qui font preuve de résilience, d'adaptabilité et de polyvalence⁵.

Ces compétences exceptionnelles permettent à un candidat de se démarquer des autres candidats ayant des compétences techniques et comportementales identiques. Elles demeurent la clé de voûte d'une candidature à fort potentiel à partir d'un détail singulier, atypique, surprenant qui était autrefois réduit à la rubrique hobbies ou loisirs. C'est une compétence qui a été assimilée

⁵ Berger, E. H.(2019). From mad skills to noble savages: Extreme performers as exemplars of a new work ideology . In : S. Spreitzer & K. Cameron (Eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship* .Oxford University Press. 2nd ed. pp. 385-388.

via une pratique artistique ou sportive, une passion rare, une fonction associative ou un vécu personnel original....

Il est important de noter que ces définitions ne sont pas absolues et qu'il peut y avoir une certaine chevauchement entre les compétences considérées comme étant des Soft skills, des Mad skills ou des Hard skills. Certaines compétences peuvent également être considérées comme étant des Soft skills dans un contexte et des Hard skills dans un autre.

2. Importance de ces compétences pour les organisations publiques

2.1 L'objectif de ces compétences dans le secteur public:

Dans un environnement en constante évolution, les employeurs du secteur public reconnaissent de plus en plus l'importance d'une combinaison équilibrée de ces trois types de compétences pour le succès de leurs collaborateurs et de leurs organisations. Les compétences techniques sont souvent considérées comme étant les compétences requises pour accomplir des tâches spécifiques, tandis que les compétences comportementales et exceptionnelles sont considérées comme cruciales pour la réussite en milieu de travail en raison de leur rôle dans l'interaction efficace avec les autres et la navigation dans les situations complexes.

L'importance des compétences comportementales est soulignée par une enquête de l'OCDE menée en 2019 qui a révélé qu'elles sont de plus en plus importantes pour les employeurs dans le secteur public car elles permettent de mieux gérer les relations avec les usagers et les parties prenantes externes, ainsi de résoudre les problèmes complexes qui se posent dans le cadre des missions de service public. De plus, une étude réalisée par l'Université de Harvard en 2018⁶ a révélé que les employeurs considèrent les compétences comportementales comme étant tout aussi importantes, voire plus importantes, que les compétences techniques pour la performance au travail. Ce qui consolide la théorie de la ressource qui postule que les compétences clés sont des ressources rares et précieuses qui peuvent être utilisées pour créer un avantage concurrentiel pour l'organisation (Barney, 1991).

En d'autres termes, les organisations publiques peuvent tirer parti de la combinaison de compétences techniques, comportementales et exceptionnelles pour améliorer la performance de leurs collaborateurs et atteindre leurs objectifs escomptés. Il est donc important pour les employeurs de rechercher des collaborateurs qui possèdent à la fois des compétences techniques

⁶ Cette étude a été menée auprès de 772 employeurs dans divers secteurs, notamment l'ingénierie, la finance et les soins de santé.

solides et des compétences comportementales et exceptionnelles développées pour garantir le succès de l'organisation.

Mais, la question qui se pose est la suivante : Est-ce que les organisations publiques au Maroc prennent en considération cette combinaison optimale de ces compétences ? Pour y répondre, il est nécessaire d'analyser le statut de la fonction publique ainsi que les réformes qui ont été mises en place dans le secteur public.

2.1 Le statut de la fonction publique et les 3 compétences:

Le Statut de la Fonction Publique, institué en 1958, établit les droits et obligations des fonctionnaires ainsi que les principes fondamentaux pour l'accès à la fonction publique et la gestion de leur carrière, incluant l'avancement, la notation, l'évaluation et la rémunération. Ce statut s'applique aux fonctionnaires de l'Etat (services centraux et déconcentrés), collectivités territoriales et certains établissements publics à caractère administratif. Toutefois, il ne s'applique pas aux militaires, magistrats, magistrats de la cour des comptes, personnel du parlement, agents d'autorité et aux agents de certains établissements publics... En effet, Il existe deux types de statuts : le statut général interministériel et le statut particulier propre à certaines institutions ministérielles.

L'analyse de ce statut indique que la reconnaissance des compétences Soft skills et Mad skills n'est pas adéquatement prise en compte. Les procédures de recrutement dans les emplois publics sont basées sur des critères d'égalité des chances, comme indiqué dans l'article 22, mais ne tiennent pas compte des compétences transversales et exceptionnelles⁷. Les textes régissant les concours de recrutement dans les emplois publics se concentrent uniquement sur les Hard skills nécessaires à l'exercice des fonctions⁸.

2.2 Les réformes administratives et les compétences du capital humain:

Le secteur public au Maroc représente une priorité nationale grâce à la diversité des prestations de services qu'il fournit aux usagers. Bien que des progrès significatifs aient été réalisés grâce aux réformes administratives, des améliorations supplémentaires sont nécessaires pour surmonter les différentes limites rencontrées par les entités publiques.

⁷ Dahir n° 1.58.008 du 4 chaabane 1377 (24 février 1958) portant Statut Général de la Fonction Publique. B.O 2372 du 11/4/1958. p. 631.

⁸ Article 2 du décret 2.11.621 du 28 hijja 1432 (25 novembre 2011) fixant les conditions et les modalités d'organisation des concours de recrutement dans les emplois publics. B.O 6007bis du 27/12/2011. (Version Arabe).

Dans ce sillage, pour accompagner la mise en place des instances de bonne gouvernance, prévues par la Constitution de 2011, qui veillent au respect des principes de transparence, de responsabilité et de reddition des comptes au secteur public, la CSMD (Commission spéciale sur le modèle de développement) et lors des séances d'écoutes et des visites de terrain a constaté que les attentes des opérateurs et citoyens étaient focalisées sur la qualité des services et l'ancrage des principes de bonne gouvernance.

La CSMD a émis plusieurs recommandations⁹, notamment de structurer et valoriser toutes les formes de partenariats entre acteurs en mobilisant l'intelligence collective et toutes les compétences disponibles. Il est également conseillé de passer d'une approche de pilotage par les ressources à une approche de gestion autonome par les résultats et la responsabilisation. Pour ce faire, il est important de mettre au premier rang les indicateurs de qualité et d'équité et de laisser l'autonomie de gestion aux acteurs selon des orientations arrêtées. De plus, l'utilisation du numérique comme levier transversal de transformation devrait garantir un accès équitable et transparent aux services. Enfin, il est préconisé de favoriser la prise de risque, l'audace et l'expérimentation des solutions innovantes.

Ainsi, Cette commission a mis la lumière sur un ensemble de mesures à entreprendre, notamment l'adoption d'une approche systémique partenariale permettant de confier chaque mission au collaborateur approprié possédant les compétences et les capacités nécessaires pour son exécution¹⁰.

Dans cette mouvance, les organisations publiques au Maroc ont besoin d'un capital humain capable de concrétiser sur le terrain l'ensemble des stratégies sectorielles. Ce capital humain doit disposer des compétences Hard skills, Soft Skills et Mad skills requises pour chaque poste afin de limiter les critiques de l'administration marocaine et son mode de fonctionnement, notamment la faiblesse des ressources humaines et le faible développement de l'esprit d'initiative. Cela nécessite de promouvoir une culture de performance plutôt qu'une culture classique de conformité et régularité qui n'admet pas le droit à l'erreur.

⁹ Le nouveau modèle de développement.(2021). Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. *Résumé du Rapport Général de la CSMD*. p.23.

¹⁰ L'observatoire marocain de l'administration publique. (2022). Regards croisés sur la place de l'administration et son rôle dans le rapport sur le Nouveau modèle de développement (NMD). *BHS N°2- JANVIER*. p.26.

3. L'adéquation poste/profil et l'exigence de ces compétences dans le secteur public

Dans cette partie, nous allons traiter l'importance de cette adéquation poste-profil lors du processus de sélection de collaborateurs, en mettant en évidence les différents outils qui assurent cette opération en se concentrant particulièrement sur le secteur public.

3.1 L'importance de l'adéquation poste/profil:

L'adéquation poste-profil peut être définie comme « la concordance entre les exigences du poste et les compétences du candidat. Cette concordance permet d'évaluer la pertinence d'un recrutement, d'identifier les écarts entre les exigences du poste et les compétences des candidats, ou encore de planifier des actions de développement des compétences pour favoriser l'adéquation entre les postes et les compétences des salariés »¹¹.

Il existe plusieurs théories qui peuvent être mobilisées pour souligner l'importance de l'adéquation poste/profil et son impact sur la performance de l'organisation. Parmi ces théories, nous trouvons celle de la correspondance (ou "person-environment fit theory") qui stipule que la performance et la satisfaction des employés sont maximisées lorsque les compétences, les connaissances et les expériences d'un employé correspondent aux exigences du poste (Kristof-Brown et al., 2005).

Il s'agit d'un processus de comparaison entre les compétences, les connaissances et les traits de personnalité requis pour un poste et ceux d'un candidat. Cette démarche vise à s'assurer que le candidat sélectionné possède les compétences et les connaissances requises pour réussir dans le poste. En minimisant les erreurs de recrutement, cette approche peut améliorer la performance et la satisfaction au travail, tout en maximisant l'efficacité organisationnelle. Le secteur public nécessite des compétences et des connaissances spécifiques qui varient en fonction des rôles et des responsabilités.

Dans cette optique, et afin d'assurer la correspondance entre les exigences d'un poste et les caractéristiques du collaborateur qui l'occupe, ou qui est susceptible de l'occuper, les gestionnaires sont invités à utiliser un certain nombre d'outils jugés utiles pour garantir la réussite de cette opération.

¹¹ Bruno Magliulo. (2012). *Dictionnaire des compétences*. Eyrolles. p.16.

3.2 Les outils utilisés pour assurer l'adéquation poste-profil:

Plusieurs outils sont utilisés pour assurer l'adéquation poste-profil, notamment les fiches de poste, les entretiens structurés, les tests de personnalité et les évaluations des compétences.

➤ Les fiches de poste :

La fiche de poste est définie comme étant « un document qui présente les tâches et responsabilités liées à un poste de travail, ainsi que les compétences requises pour l'occuper. Elle permet de préciser les critères d'évaluation du rendement et d'organiser l'intégration des nouveaux salariés »¹².

Ce document peut aider les recruteurs à établir des critères d'évaluation pour les candidats et à déterminer les exigences en matière de formation et de développement pour les candidats sélectionnés. La fiche de poste est également utilisée pour les évaluations de performance et pour les plans de développement de carrière.

➤ Les entretiens structurés :

Les entretiens structurés sont des entretiens d'embauche qui suivent un protocole strict et qui sont conçus pour évaluer les compétences, les connaissances et les traits de personnalité des candidats. Ce type d'entretien permet de poser des questions standardisées, ce qui permet une évaluation plus objective des candidats et une comparaison plus précise des compétences et des connaissances requises pour le poste. En effet, les entretiens structurés sont considérés plus fiables et plus valides que les entretiens non structurés¹³.

➤ Les tests de personnalité :

Les tests de personnalité sont des instruments qui permettent d'évaluer les traits de personnalité des candidats. Ces tests ont pour objectif d'aider à déterminer si les traits de personnalité des candidats sont adaptés aux exigences du poste. Les traits de personnalité évalués peuvent inclure des dimensions telles que l'extraversion, la stabilité émotionnelle, la conscience, l'ouverture d'esprit, l'agréabilité, etc ... Ce type de tests peut également aider les recruteurs à comprendre les préférences, les motivations et les valeurs des candidats, ce qui peut être utile pour les entretiens d'embauche et pour les plans de développement de carrière. Ils sont des outils psychométriques qui peuvent être utilisés dans différents contextes pour évaluer et comprendre les caractéristiques individuelles¹⁴.

➤ Les évaluations des compétences :

¹² Jean-Marie Barbier et al.(2015). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur. p.99.

¹³Ryan, A. M., & Ployhart, R. E.(214). A century of selection . *Annual Review of Psychology*. p.261.

¹⁴ Huteau, M.(2010). *Manuel de psychologie différentielle*. Paris: Dunod. pp. 73-74.

Les évaluations des compétences sont des outils qui permettent d'évaluer les compétences et les connaissances des candidats. Ces évaluations peuvent être effectuées avant ou après l'embauche, et permettent aux recruteurs de comparer les compétences et les connaissances des candidats avec celles requises pour le poste. Ces évaluations peuvent prendre la forme de tests de compétences, d'évaluations de performance ou de simulations de tâches. C'est un outil fiable pour prédire la performance au travail¹⁵.

En résumé, l'utilisation de ces outils permet d'aider les gestionnaires à atteindre l'adéquation poste-profil. Cependant, chaque outil doit être utilisé avec prudence et en fonction des spécificités du poste et des besoins de l'organisation. Dans ce sens, nous soulignons que ces différents outils ne peuvent assurer leur mission que si les gestionnaires ont pu instaurer les fiches de poste qui vont identifier et combiner les compétences requises pour chaque emploi.

3.3 L'utilisation de la fiche pour répondre aux défis de l'adéquation:

Dans le contexte du secteur public au Maroc, la combinaison de compétences techniques et comportementales est particulièrement importante pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics. En effet, le gouvernement marocain a récemment mis en place des réformes pour moderniser l'administration publique et améliorer l'efficacité des services publics pour accompagner le progrès technologique et pour concrétiser le chantier de l'administration digitale. Or, nous avons vu que les compétences comportementales et exceptionnelles sont aussi importantes que les compétences techniques pour la réussite professionnelle.

Étant donné la complexité des exigences en matière de compétences et de responsabilités dans le secteur public, les fiches de poste jouent un rôle déterminant dans l'identification et la combinaison de ces trois compétences pour optimiser la performance globale de l'administration publique marocaine.

Dans cette dynamique, les employeurs peuvent établir un profil de compétences pour le poste et utiliser ce profil pour recruter des candidats avec les compétences requises. Cette fiche de poste peut se présenter comme suit :

¹⁵ Guelamine, F., Gagné, M., & Senecal, C.(2012). Évaluation des compétences en milieu de travail . In *M. Gagné, & A. Aubé (Eds.). Psychologie du travail et des organisations*. Québec.QC : Presses de l'Université du Québec . pp.489-490 .

Modèle d'une Fiche de poste

| | |
|--|---|
| Logo collectivité Nom collectivité | Poste occupé par XXXXXX (<i>nom et prénom</i>) |
| | Fonction |
| | Filière/catégorie/grade Filière : Catégorie : Cadre d'emploi : |
| AFFECTATION | Supérieur hiérarchique direct |
| AUTONOMIE ET RESPONSABILITES | |
| RELATIONS FONCTIONNELLES | |
| A compléter | |
| MOYENS TECHNIQUES MIS A DISPOSITION | |
| A compléter | |
| MISSIONS ET ACTIVITÉS DU POSTE | |
| Missions principales | A compléter |
| Missions spécifiques | A compléter |
| Intérêts, contraintes, difficultés du poste | A compléter |
| COMPÉTENCES REQUISES | |
| Diplôme requis | Exemple : Master en Gestion |
| Compétences techniques | Exemple : Maîtrise de l'élaboration des états de synthèse |
| Compétences relationnelles | Exemple : savoir gérer les situations d'accueil difficile, animer une réunion |
| Compétences managériales | Exemple : savoir animer, diriger et mobiliser son service. |

| | | |
|--|--|---|
| Date et signature Collaborateur | Date et signature chef de service | Date et signature de M. Le Directeur |
| | | |

Figure1 : modèle d'une fiche de poste¹⁶

Source : Centre de gestion de l'eure. Fonction publique territoriale. Cdg 27

¹⁶ Centre de gestion de l'eure. Fonction publique territoriale. Cdg 27. Guide de la fiche de poste. pp.17-18

Ce document représente un outil qui permet d'aligner les objectifs de l'organisation avec les compétences et les capacités du personnel en place. Par exemple, pour un poste de gestionnaire de projet, il peut être nécessaire d'avoir des compétences techniques en matière de planification, de budgétisation et de gestion des ressources, ainsi que des compétences comportementales et complémentaires en matière de communication, de leadership et de gestion de conflits. Dans ce cas, la fiche de poste permet d'énumérer les hard skills, les soft skills et les mad skills que le candidat doit posséder pour remplir sa mission et par conséquent atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Conclusion

Dans un contexte marocain marqué par la gestion du secteur public d'une part importante du patrimoine collectif, se pose la question de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, le capital humain représente une source d'avantage concurrentiel. Ceci dit, les organisations qui relèvent du secteur public sont censées prendre en compte cette ressource et entreprendre les mesures nécessaires pour l'utiliser d'une manière optimale.

Dans cette tendance, la combinaison de compétences techniques, comportementales et exceptionnelles est particulièrement importante pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics. Cette combinaison ne peut se faire sans l'utilisation d'un certain nombre d'outils qui permettent d'énumérer les Soft skills, les Hard skills et les Mad skills exigées pour chaque poste.

L'absence de la généralisation de l'instauration de ces outils (notamment la fiche de poste) dans le secteur public a engendré des dysfonctionnements sur la gestion de la chose publique. Ces dysfonctionnements influencent le rendement des collaborateurs. Rappelons que le faible rendement de l'employé résulte essentiellement de l'inadéquation post/profil.

Dans cette optique, les organisations publiques sont invitées à instaurer une gestion des ressources humaines axée sur une appréciation de l'adéquation entre les profils et les exigences des postes. Cela permettra de recruter le profil approprié et d'apporter éventuellement les ajustements nécessaires, pour les collaborateurs actuels, par le biais d'un redéploiement ou d'une formation complémentaire.

Références

- Berger, E. H.(2019). From mad skills to noble savages: Extreme performers as exemplars of a new work ideology . In : S. Spreitzer & K. Cameron (Eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship* .Oxford University Press . 2nd ed.,
- Bruno Magliulo.(2012). *Dictionnaire des compétences*. Eyrolles.
- Centre de gestion de l'eure. Fonction publique territoriale. CdG 27. Guide de la fiche de poste .
- Cholley, P., & Bernard, A. (2018). *Le management par les compétences: Concepts, outils, perspectives*. Editions Dunod.
- Eymard-Duvernay, F.(2019). *Soft skills: 10 compétences clés pour réussir* .Eyrolles .
- Frahane, A.H. Cité dans la Publication « Journal du Village de la Justice/ N° 80 ». (2017). Disponible sur :
<https://benedictbury.fr/wp-content/uploads/2018/07/Sofskills2017-VJ-intervention-BBury.pdf> (consulté le 02/02/2023).
- Furnham, A., & Cheng, H.(2016). The role of personality and self-efficacy in the selection and training process. In : *Personality and Intellectual Competence*. Routledge.
- Guelamine, F., Gagné, M., & Senecal, C. (2012). Évaluation des compétences en milieu de travail . In M. Gagné, & A. Aubé (Eds.). *Psychologie du travail et des organisations*. Québec.QC : Presses de l'Université du Québec .
- Huteau, M.(2010). *Manuel de psychologie différentielle*. Paris: Dunod.
- Jean-Marie Barbier et al.(2015). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck Supérieur.
- L'observatoire marocain de l'administration publique. (2022). Regards croisés sur la place de l'administration et son rôle dans le rapport sur le Nouveau modèle de développement (NMD). *BHS N°2- JANVIER*.
- Mauléon, F. Hoarau J., Bouret J.(2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain* , Ed. Dunod, Paris.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E.(2014). A century of selection . *Annual Review of Psychology*.
- Schmid Mast, M.(2018). La compétence sociale: un savoir-être pour réussir. *Revue économique et sociale*. Volume 76 .Numéro 1.

LES TEXTES JURIDIQUES

- Dahir n° 1.58.008 du 4 chaabane 1377 (24 février 1958) portant Statut Général de la Fonction Publique. B.O 2372 du 11/4/1958 .
- Décret n° 2.11.621 du 28 hijja 1432 (25 novembre 2011) fixant les conditions et les modalités d'organisation des concours de recrutement dans les emplois publics. B.O 6007 bis du 27/12/2011.(Version Arabe).