

**La formation continue, une pratique de la GRH pour le  
développement des compétences :  
Etude empirique auprès des entreprises de la ville d'El Jadida**

**Continuing training, a practice of HRM for skills development :  
Empirical study of companies in the city of El Jadida**

**Yassine BOUDI**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal –

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion « LERSG »

**Jalila AIT SOUDANE**

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Agdal –

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion « LERSG »

**Date de soumission** : 02/01/2019

**Date d'acceptation** : 10/02/2019

**Pour citer cet article** :

BOUDI Y. & AIT SOUDANE J. (2019) « La formation continue, une pratique de la GRH pour le développement des compétences : Etude empirique auprès des entreprises de la ville d'El Jadida. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 411- 432

## **Résumé :**

La formation continue est considérée comme une des bonnes pratiques du management actuel des ressources humaines, et aussi un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs.

L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Cet article a comme objectif de dresser un état des lieux des pratiques de l'ingénierie de formation continue opérée dans les entreprises de la ville d'El Jadida.

Après une brève revue de la littérature sur le processus de la formation continue nous présenterons les différentes démarches de l'ingénierie de formation de l'analyse à l'évaluation.

Notre étude se veut une contribution à l'étude du lien entre la formation continue et le développement des compétences en contexte de la création du centre de formation continue au sein de l'université chouaïb doukkali qui veut confirmer son rôle comme partenaire pour les entreprises de la ville.

**Mots clés :** formation continue, développement des compétences, analyse, centre de formation continue, entreprises de la ville d'El Jadida.

## **Abstract :**

Continuing training is considered as one of the best practices of the current management of human resources, and also a powerful lever for developing the skills of employees.

The company must invest in employee training to narrow the gap between current skills and the skills required to improve performance and maintain competitive advantage.

This article aims to draw up an inventory of the practices of the engineering of continuous training operated in the companies of the city of El Jadida.

After a brief review of the literature on the process of continuing training we will present the different approaches of engineering training from analysis to evaluation.

Our study is intended as a contribution to the study of the link between continuing education and skills development in the context of the creation of the continuing education center at the Chouaïb Doukkali University, which wants to confirm its role as a partner for the city.

**Key words :** continuing training, skills development, analysis, continuing education center, companies in the city of El Jadida.

## **Introduction :**

L'intensification de la concurrence a été accentuée lors des dernières années par l'ouverture des marchés et son internationalisation. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques et commerciales franchissent sans délais toute frontière, la rigueur devient indispensable. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer.

La combinaison de ces facteurs oblige l'entreprise à s'appuyer sur de nouvelles logiques et pratiques GRH. Elle doit pouvoir réagir aux changements externes auxquels elle est confrontée par des changements internes, afin de pouvoir maintenir sa place sur le marché. Cela exige alors de l'entreprise de développer en ses hommes et femmes, les compétences et capacités qui lui permettront de faire face à l'instabilité de l'environnement.

Aujourd'hui la performance n'est plus seulement monocritère, soit synonyme de "productivité", mais elle se décline davantage en terme de qualité, de délai mais aussi et surtout au niveau RH en terme de gestion des compétences, de formation, de motivation, ...

L'entreprise est de plus en plus tournée vers ses ressources humaines comme source d'élévation des indicateurs de performance. En effet, la performance est aujourd'hui au cœur des discours GRH et l'entreprise sera autant plus performante qu'elle admettra un pilotage par les processus et les compétences, facteurs clés de son amélioration.

Les entreprises ont compris la nécessité de s'appuyer sur de nouvelles logiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit entre autres de la formation continue.

Ainsi, la formation se pose comme un outil efficace pour la résolution des difficultés actuelles des entreprises. C'est pourquoi de plus en plus une place lui est offerte dans l'organisation de l'entreprise. Ce qui entraîne une augmentation des responsabilités confiées aux managers en matière de gestion des compétences et des qualifications ; d'où l'émergence de la fonction formation.

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionner ou la maintenir.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

Cependant la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré

Au Maroc, en dehors des grandes entreprises, la pratique de la formation continue est peu développée. Le niveau des salariés est très bas, compte tenu qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation initiale solide et qu'ils n'ont pas accès à des programmes adaptés de formation continue.

En outre, depuis la réforme du système de la formation professionnelle en 1984, tous les efforts consentis par l'Etat ont porté essentiellement sur la formation de base ou la formation initiale.

Quant à la conception et la réalisation des actions de formation continue, elles sont assurées par des opérateurs de formation qui sont :

- ✓ Les organismes publics et privés de formation.
- ✓ Les établissements publics qui assurent des prestations dans ce domaine sous forme de cours du soir pour des apprenants de différents niveaux, selon un schéma modulaire reposant sur des unités de valeur et concernant en majorité les domaines techniques et technologiques.

Actuellement, il n'existe pas de cadre législatif général fixant les principes et organisant un dispositif spécifique de développement de la formation continue. Néanmoins, la réglementation marocaine comporte déjà un certain nombre de textes, correspondant à autant d'instruments qui s'inscrivent dans la perspective de développement de la formation continue.

- *Le dahir n°1-96-36 du Juin 1996 de promulgation de la loi n°36/96 portant institution et organisation de la formation alternée.*
- *Dahir portant loi n°1-72-183 du 21 Mai 1974 instituant l'OFPPPT.*

Ainsi, parmi les missions du service public de l'enseignement supérieur, on trouve la formation continue qui occupe une place importante dans la charte d'éducation et de formation, vu le rôle qu'elle peut jouer dans le développement des compétences des salariés.

Dans ce sens, l'université Chouaïb Doukkali d'El jadida veut confirmer son rôle de levier de développement socio-économique générateur de compétences.

«Car la principale réponse à la compétitivité mondiale et au défi considérable qui l'accompagne se trouve dans la valorisation des ressources humaines».<sup>1</sup>

L'Université Chouaïb Doukkali d'El Jadida a créé un centre de formation accessible aux particuliers et aux entreprises. Le centre propose aux participants souhaitant développer leurs connaissances et obtenir des diplômes nationaux ou de qualification scientifique des sessions de formation sur mesure proposées par le CFC<sup>2</sup> ou suite à la demande des entreprises ayant un besoin.

La création de ce centre a été dictée par l'importance accordée par l'université à la formation continue, qui constitue l'un de ses objectifs prioritaires, et à son ouverture sur son environnement

---

<sup>1</sup> Entretien avec l'ex Directeur du CFC de l'UCD d'El Jadida Publié dans Aujourd'hui le Maroc le 28 - 04 - 2006

<sup>2</sup> CFC : Centre de Formation Continue

socio-économique et par sa volonté de mettre son personnel compétent dans le domaine scientifique au service de cette mission.

Il est ainsi question de guider notre réflexion sur la problématique suivante :

***Quelle place occupe la formation continue dans la stratégie globale de l'entreprise ? Et comment le centre de formation de l'UCD<sup>3</sup> pourrait-il contribuer au développement des compétences de ces entreprises ?***

Notre recherche présente un intérêt certain compte tenu de la grandeur et l'importance de la formation continue dans toute entreprise.

Dans ce contexte notre recherche vise dresser un état des lieux des pratiques de la formation professionnelle continue opérée dans les entreprises basées sur la ville d'El Jadida et de les analyser

Dans cette optique, notre papier est structuré comme suit : après cette introduction, le premier paragraphe présente le cadre théorique de l'analyse où nous exposons les fondements de la formation professionnelle continue. En deuxième paragraphe nous précisons le champ d'application et le cadre juridique de la formation professionnelle continue au Maroc. Le paragraphe 3 est réservé au cadre méthodologique de notre recherche : objet, questions de recherche et outils d'investigation.

En paragraphe quatre nous présentons nos résultats et discussions et nous terminons avec une conclusion.

## **1. Revue de littérature :**

### **1.1. La formation professionnelle continue, activité de développement du capital humain :**

La formation professionnelle est ancrée dans une économie du savoir où « *l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devront prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel.* » (Crozier, 1989) Longtemps considérée comme une simple obligation de dépense pour l'entreprise, la formation a évolué qualitativement et quantitativement au cours de ces trois dernières décennies. Elle a importé progressivement les pratiques et méthodes d'ingénierie industrielle, l'analyse, la conception, la mise en œuvre et enfin l'évaluation pour les mettre au service de son propre développement. Elle représente aujourd'hui un investissement stratégique de l'entreprise et une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain.

Les définitions de la formation sont nombreuses, nous commençons ici par la définition de (J.Pire, 1961) pour qui « *la formation est une action qui par la transmission de contenus de pensées, de principes, de jugement et de modes d'actions nouveaux, provoque une transformation profonde de la structure psychologique et salariale des individus* ». J. PIRE note justement que « *la formation ne répond pas à tous les besoins de connaissance des individus* » mais seulement à ceux dont la satisfaction fait du travailleur un homme compétent pouvant s'adapter aux différentes situations professionnelles dans lesquelles il peut se trouver. C'est ce

---

<sup>3</sup> UCD : Université Chouaib Doukkali

que (T. Ardouin, 2013) précise par sa définition : «*la formation est l'action de se doter des moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* ». On comprendrait alors que la formation avant d'être un moyen pour l'entreprise pour remplir les vides aux échelons supérieurs par promotion interne et pour adapter le personnel aux changements de tâches, elle est d'abord une responsabilité et une obligation de l'entreprise envers son potentiel humain. Le concept plus récent de l'organisation apprenante, met en évidence ces deux perspectives de la formation, l'apprentissage et le développement personnel de tous ses employés, tout en se transformant constamment elle-même » (Ricard D, 1995).

## 1.2. La politique de formation

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation. C'est pourquoi la politique de formation a pour rôle d'exposer les objectifs de la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche à atteindre par l'entremise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre qu'elle se doit d'être écrite et diffusée » pour être efficace. Dans une telle hypothèse, les salariés qui sont les sujets de la formation auront une connaissance claire des objectifs assignés à la formation.

En effet, l'efficacité des actions de formation dépend de la bonne définition des objectifs confiés à la formation.

La politique de formation est de plus en plus le fruit du travail de divers acteurs (direction générale, direction des ressources humaines, service formation, responsable hiérarchique, représentant du personnel et futur formé). Ceux-ci prendront en compte toutes les contraintes internes et externes à l'entreprise pour élaborer une politique efficace.

Traditionnellement, une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution technologique et organisationnelle.
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise. (PERETTI, 1998)

## 1.3. L'ingénierie de la formation continue : de l'analyse des besoins à l'élaboration d'un plan de formation :

G. Le Boterf (1999) introduit le concept d'ingénierie de formation comme concept « *en voie de fabrication* » et son évolution est un signe de vitalité vu sa capacité à s'adapter à des

problématiques et à des contextes nouveaux. Il définit l'ingénierie comme un « *ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations multiples nécessaires à la conception, l'étude et la réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages (unité de production, bâtiment, équipement....) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa validité* ».

L'Association Française de Normalisation (AFNOR)<sup>4</sup>, introduit l'ingénierie de formation comme l'«*Ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation peut comprendre l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation.* »<sup>5</sup>

De façon plus explicite, l'ingénierie de la formation comprend quatre actes séquentiels : analyse, conception, mise en œuvre et évaluation de la formation (modèle ACRE<sup>6</sup>).

Ce modèle est adapté de nombreux auteurs dont principalement (G. Le Boterf, 1999) et (T. Ardouin, 2013).

La première phase du modèle (*Analyse*) cible l'identification et l'analyse des besoins en formation. Ensuite, la deuxième phase (*Conception*) consiste en l'élaboration et la conception des objectifs de la formation qui se formalisent par un plan formation. La phase trois concerne la (*Réalisation*) des actions formation par la mise en place des méthodes et moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'action formation. La dernière phase (*Évaluation*) est une phase qui mesure le degré d'atteinte des objectifs de la formation.

### 1.3.1. Comment l'analyse des besoins se fait-elle ?

L'analyse des besoins est un aspect très important de tout le processus de formation. En effet, une analyse de besoins vise à déterminer qui a besoin de formation et dans quel domaine.

L'analyse des besoins de compétences relève plus de l'écoute des salariés, c'est une activité complète et complexe préalable à l'ingénierie de formation. Au sein de l'entreprise, les besoins de formation ne sont pas facilement identifiables. C'est qu'ils sont diffus et éparés. (J.-M. Barbier, 1991) constate « *qu'on ne rencontre jamais que des expressions de besoins formulées par des agents sociaux divers, pour eux-mêmes ou pour d'autres* » et (S. Pagès, 2015) souligne même « *qu'un besoin de formation n'existe pas en tant que tel, la formation vient combler un manque de compétences et qu'il est alors préférable de fonder l'analyse des besoins sur une logique de développement des compétences plutôt que sur une logique de demande de stages.* » En formation, l'analyse des besoins est donc nécessaire, mais pas suffisante. Elle débouche sur l'ingénierie.

Les environnements externes de l'entreprise se composent des stratégies de concurrents, les nouvelles technologies, les exigences des clients... Tandis que les environnements internes de

<sup>4</sup> AFNOR : L'Association Française de Normalisation

<sup>5</sup> AFNOR, Norme AFNOR X50-750, *Terminologie de la formation professionnelle*. Consulté le 14/10/2016 du site : <https://dfpc.gouv.nc/sites/default/files/telechargement/10408070.pdf>

<sup>6</sup> ACRE : analyse, conception, mise en œuvre et évaluation

l'entreprise concernent la stratégie ou les objectifs de l'entreprise, les recrutements, la mobilité professionnelle, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines...etc.

Néanmoins, il convient de préciser que les éléments donnant naissance aux besoins de formation sont divers et peuvent découler de sources très variables.

Aussi peut-on découvrir des besoins de formation à partir d'un poste de travail, de l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés, de l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte tels que le nombre des accidents de travail ou encore le niveau des déchets, des pièces manquées.

En définitive, une bonne analyse des besoins de formation est essentiellement l'œuvre des acteurs commis à cette tâche. C'est pourquoi, l'on indique que l'analyse des besoins doit faire intervenir nécessairement la direction générale, le responsable des ressources humaines, le responsable formation, la hiérarchie, les futurs formés et les représentants du personnel.

Pour conduire toute analyse de besoins, il est conseillé de suivre une méthode structurée en 3 étapes :

- ❖ Déterminer les projets à venir de l'entreprise et les besoins en compétences nécessaires.
- ❖ Vérifier si l'entreprise est à jour pour les formations obligatoires.
- ❖ Tenir compte des entretiens professionnels et/ou des entretiens annuels, donc des besoins repérés à titre individuel.

*Etape1 : Déterminer les projets à venir de l'entreprise et les besoins en compétences nécessaires.*

Il s'agit de repérer dans l'environnement externe de l'entreprise ce qui est susceptible d'évoluer de façon significative dans les 2 à 3 ans à venir : évolutions réglementaires, commerciales, technologiques,...

Il s'agit également de repérer ce qui pourrait changer en interne : développement d'affaires, nouvelles techniques, investissements matériels, départs à la retraite, optimisation de l'organisation...

Puis, pour chaque changement majeur, repérer quelles sont les compétences en jeu, celles dont l'entreprise aura besoin pour faire face à ces changements. Par voie de conséquence, faire le point sur les compétences disponibles des collaborateurs et celles qu'il faudra développer, notamment grâce à la formation.

*Etape2 : Vérifier si l'entreprise est à jour pour les formations obligatoires.*

La réglementation sur la sécurité et la santé au travail, sur la préservation de l'environnement ou pour la conduite des engins et matériels évolue régulièrement. Pour être en conformité, l'entreprise doit vérifier que ses salariés sont à jour des formations obligatoires (formations initiales ou de renouvellement).

*Etape3 : Tenir compte des besoins repérés à titre individuel.*

L'élaboration du plan de formation tient compte également du résultat des entretiens, conduits par les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs (entretiens professionnels et/ou

entretiens annuels d'évaluation), au cours desquels sont abordées les questions de formation, à titre individuel.

Etape4 : Solliciter les bons interlocuteurs et mobiliser les outils de recueil des besoins appropriés

### **1.3.2. Elaborer un plan de formation :**

Premièrement, il faut préciser que le plan pluriannuel est indispensable lorsque les projets de l'entreprise sont ambitieux.

Ainsi le plan à court terme est consacré au perfectionnement de l'individu et de l'équipe dans le but d'améliorer les performances. Ensuite, le plan à moyen terme se veut accompagnateur et facilitateur des changements. Il s'agit de faire en sorte que les changements (investissements) réalisés se fassent sans grandes difficultés tout au moins en ce qui concerne les hommes. Enfin, le plan à long terme qui prépare l'avenir lointain privilégiera la naissance d'un terrain favorable au sein de l'entreprise pour développer l'adaptabilité des salariés.

En outre, il faut préciser qu'avant le montage prévisionnel qui relève du responsable formation, ce dernier aura bien sûr pris soin de collecter les projets de plan de chaque hiérarchique. Le plan de formation arrêté par le responsable formation sera écrit et les besoins seront valorisés dans le plan de l'année à partir des projets confrontés aux priorités de la direction générale et à la politique d'ensemble, et à l'enveloppe budgétaire disponible ou envisagée pour l'année.

Il faut préciser que le plan prévisionnel comprend différents éléments. Il s'agit d'un exposé du contexte, d'un descriptif des actions de formation retenues et une budgétisation des actions à mener.

Cependant, ce plan avant sa réalisation c'est-à-dire avant que l'on ordonne les actions de formation doit être validé. A ce niveau, il faut indiquer que le plan est soumis à l'arbitrage de diverses entités. Ainsi ce plan sera étudié par le groupe formation ou le comité de formation, puis il connaîtra devant la direction générale un second examen pour enfin être validé par le comité de direction.

Lors de l'élaboration du plan de formation, il est recommandé d'observer les points clés suivants :

1. Le Plan n'est pas une fin en soi. Son processus d'élaboration est au moins aussi important que son contenu.
2. quand il s'agit de l'accompagnement de la stratégie d'entreprise, il faut établir un plan pluriannuel articulé avec le plan opérationnel et, si possible, le plan stratégique de l'entreprise (ou certains aspects de celui-ci qui nécessitent une prise en compte de la compétence des hommes).
3. Le plan pluriannuel est établi pour trois ans. Il est glissant. La première année est détaillée.
4. Le plan peut être orienté par un schéma directeur indiquant les grandes priorités.
5. Selon la taille de l'entreprise et son mode de management, choisir le mode de préparation du Plan le plus approprié (consolidation de la remontée des besoins du terrain et/ou fixation d'orientations directives centrales, ou un panachage des deux approches). La règle générale est

d'articuler les types d'objectifs avec le niveau des décideurs réellement concernés et leur capacité d'influence.

6. Le document formalisant le Plan devrait comporter quatre parties :

- a) un exposé du contexte de l'entreprise justifiant les choix opérés ;
- b) un descriptif des actions déclinant les objectifs ;
- c) une prévision d'étalement des actions dans le temps ;
- d) une budgétisation prévisionnelle.

Il est souhaitable qu'il comporte également l'indication des actions qui vont être entreprises par le management de la formation pour améliorer la qualité des actions et des processus qui relèvent de sa responsabilité.

7. Le Plan, dans ses phases de préparation et d'application, doit être conçu comme un support de communication entre les différents acteurs concernés. Il est hautement souhaitable que le tableau de bord qui va permettre de suivre son application comporte, au-delà des indicateurs administratifs classiques, des indicateurs permettant de suivre qualitativement l'atteinte des objectifs.

## **2. Cadre réglementaire et juridique de la formation continue au Maroc :**

La formation continue dans les entreprises n'est plus un luxe, mais une nécessité pour maintenir le développement des compétences du personnel. Et ce pour leur permettre de rester compétitives dans un marché marqué par une forte évolution technologique qui impacte les processus de production et d'organisation.

Au Maroc, en dehors des grandes entreprises, la pratique de la formation continue est peu développée. Le niveau des salariés est très bas, compte tenu qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation initiale solide et qu'ils n'ont pas accès à des programmes adaptés de formation continue.

En outre, depuis la réforme du système de la formation professionnelle en 1984, tous les efforts consentis par l'Etat ont porté essentiellement sur la formation de base ou la formation initiale.

Quant à la conception et la réalisation des actions de formation continue, elles sont assurées par des opérateurs de formation publics ou privés, selon un schéma modulaire reposant sur des unités de valeur et concernant en majorité les domaines techniques et technologiques.

Sur le plan législatif, il n'existe pas actuellement un cadre fixant les principes et organisant un dispositif spécifique de développement de la formation continue. Néanmoins, la réglementation marocaine comporte déjà un certain nombre de textes, correspondant à autant d'instruments qui s'inscrivent dans la perspective de développement de la formation.

Le dahir n°1-96-36 du Juin 1996 de promulgation de la loi n°36/96 portant institution et organisation de la formation alternée, destinée à favoriser la qualification et l'insertion des

jeunes, mérite d'être signalé, mais plutôt comme un texte qui, sans en faire partie, est au voisinage de la formation continue.

Il y a aussi la décision n°466/96 du Juin 1996 du Ministère de la Formation Professionnelle qui a fixé la procédure relative au financement des actions de conseils sur l'identification et l'expression de la demande des entreprises en Formation Continue. Elle prévoit, en particulier dans son article 4, la constitution de groupement interprofessionnelle d'Aide au conseil (GIAC)<sup>7</sup>, ayant pour objet de faciliter le repérage des besoins en compétences pour les entreprises adhérentes.

Aujourd'hui, un nouveau cadre juridique devrait être mis en place dans l'objectif de donner une nouvelle impulsion à la formation continue et afin qu'elle puisse accompagner le déploiement des politiques sectorielles et apporter des réponses pour améliorer le système de gouvernance. Deux options sont avancées. La première recommande l'externalisation de la gestion de la formation continue qui relève actuellement de l'OFPPPT<sup>8</sup>. La deuxième consiste au renforcement de la transparence dans les mécanismes de gestion figure parmi les priorités du nouveau cadre réglementaire de la formation continue en vue d'éviter de reproduire les dysfonctionnements qui ont entaché la gestion des CSF<sup>9</sup>.

Au Maroc la formation continue, en dehors des sociétés multinationales, reste encore peu développée, ce qui nous pousse de faire un état des lieux sur la pratique de la formation dans les entreprises marocaine, et pour cela nous avons choisi celles basées sur la ville d'El Jadida.

### **3. Cadre empirique de l'étude :**

#### **3.1 Objet de l'étude :**

L'objectif de cette étude est de cerner les besoins ressentis de formation en regard des compétences, des capacités et des connaissances nécessaires au travail dans les entreprises partenaires avec l'Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, soit à travers des conventions signées ou non.

Les données recueillies serviront à élaborer des stratégies visant à optimiser les programmes de collaboration en matière de formation, d'apprentissage et de mise en valeur du potentiel. Mais surtout pour élaborer et concevoir un catalogue de formation qui sera dédié à ces entreprises.

Pour Mieux comprendre les enjeux actuels en matière de ressources humaines et les besoins en formation dans les entreprises de la ville d'El Jadida, nous avons mené une étude empirique par le biais d'un questionnaire administré auprès des responsables des entreprises contactées (DRH, RRH, ou Responsable de formation) et, plusieurs entretiens ont été menés avec ces derniers.

Les données recueillies serviront à élaborer des actions visant à optimiser les programmes de formation, d'apprentissage et de mise en valeur du potentiel.

Notre recherche est basée sur trois axes :

<sup>7</sup> GIAC : Groupement Interprofessionnelle d'Aide au Conseil

<sup>8</sup> OFPPPT : Office de la Formation professionnelle et de la Promotion du Travail

<sup>9</sup> CSF : Contrats Spéciaux de Formation

*Le processus de Mise en place des actions de formation continue*  
*Les Besoins en formation*  
*Le système d'évaluation, de Suivi et Audit de la formation continue*

### 3.2 Echantillon de l'étude :

Le protocole de collecte des données a consisté en l'élaboration d'un questionnaire auprès de la population. Il s'agit d'une enquête dont le dépouillement concerne un échantillon de 25 entreprises dont les données collectées sont exploitables sur les 40 questionnaires distribués, soit un taux de 75%. Cet échantillon concerne les cinq secteurs des entreprises de la ville d'El Jadida à savoir : Industrie, Industrie agroalimentaire, service, commerce, BTP.

Secteur	Nb. cit.	Fréq.
Industrie	12	48,0%
Industrie Agroalimentaire	2	8,0%
services	6	24,0%
commerce	3	12,0%
BTP	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	100%

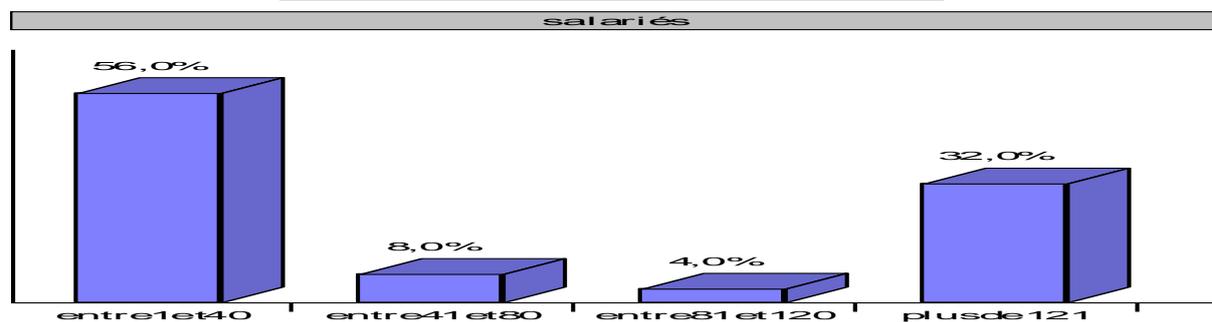
**Tableau 1 : Caractéristiques de la population d'étude /la taille organisationnelle**

**Source : Elaboré par nos propres soins**

D'après le tableau 1 on constate qu'il y a une grande représentativité des entreprises du secteur industriel et de services dans notre échantillon

Cet échantillon est également composé des entreprises de différentes tailles : petites, moyennes et grandes entreprises dont l'effectif de leurs salariés varie d'une entreprise à une autre et comme il est représenté dans la représentation graphique ci-dessous.

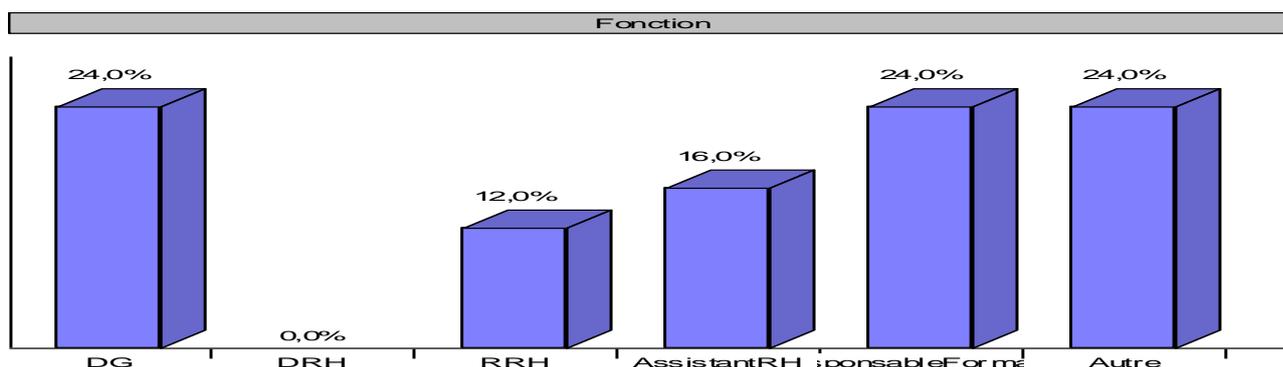
**Figure 1 : répartition des entreprises par effectif**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

La fonction occupée ou la position hiérarchique de la personne contactée est variée, mais presque de 50% de ces personnes opèrent dans le département des RH, 24% sont des DG et 24% occupent de postes différents.

**Figure 2 : la fonction des personnes contactées**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

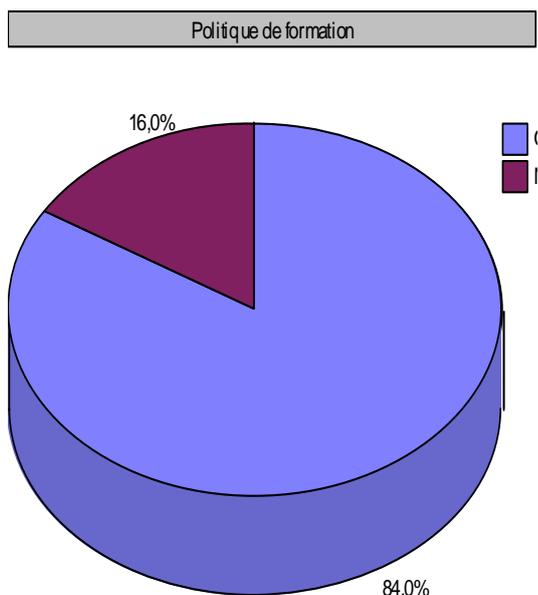
#### 4. Résultats de notre étude empirique

##### 4.1 Résultats en lien avec l'existence de politique et de service de formation continue

Le premier volet d'analyse des résultats de cette enquête vise à connaître d'une part, dans quelle mesure la Politique Formation est présente et développée au sein des entreprises à travers l'appréciation de certains aspects de celle-ci. Et d'autre part, est ce que ces entreprises disposent-elles d'un service dédié à la formation continue ? et de quel département dépend-il ?

Nous considérons que l'existence d'une politique de formation au niveau de l'entreprise est un premier indicateur qui nous informe sur le développement de la formation en cours d'emploi au sein des entreprises étudiées.

**Figure 3 : taux de politique de formation**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

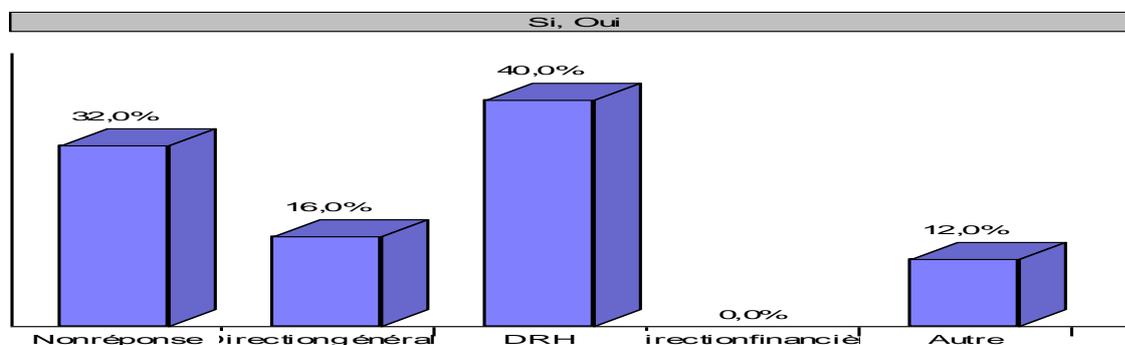
**Tableau 2 : qui élabore la politique de formation**

Qui élabore cette politique	Nb. cit.	Fréq.
Pas de réponse	5	20,0%
La D.G	10	40,0%
La DRH	9	36,0%
Le service Formation	9	36,0%
TOTAL OBS.	25	

**Source : Elaboré par nos propres soins**

Les résultats de l'enquête montrent que 84% des entreprises de notre échantillon ont une politique formation. Au niveau de 40% des entreprises interviewées, Cette politique de formation est élaborée par la DG, par contre pour 36% des entreprises enquêtées c'est la DRH qui en élabore, et 36% c'est le service de formation qui est derrière l'élaboration de cette politique.

**Figure 4 : Dépendance du service de formation**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

68% des entreprises basées à la ville d'El Jadida disposent d'un service de formation, dont 40% ce service est lié avec la DRH, 16% avec la direction générale, et 12% avec d'autres services internes.

Nous constatons que la majorité des entreprises disposent de politique et de service dédiés à la formation continue. Au niveau des grandes entreprises, nous trouvons que c'est la DRH qui se charge de la mise en place d'une politique de formation et possède un service dédié à celle-ci.

Par contre nous constatons que cette politique et ce service de formation dépend directement de la direction générale au niveau des PME. Ce qui explique que ces dernières ne disposent pas de services opérationnels structurés et détachés de la direction générale.

## 4.2 Résultats en lien avec le plan et les actions de formation

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation. Il s'agit en réalité des objectifs que l'entreprise cherche à atteindre.

Il est évident que tous les objectifs poursuivis en matière de formation ne peuvent être atteints en une seule année en raison des contraintes budgétaires ou de la disponibilité des populations à former ou même pour des motifs pédagogiques. D'où l'intérêt d'un plan pluriannuel qui prend en compte des termes plus ou moins long et qui a l'avantage de permettre une telle réalisation.

Notre enquête montre que 72% des entreprises arrivent à élaborer un plan de formation, dont 48% sur une période variant entre 1 et 2 ans. 68% des entreprises définissent ce plan de formation par des compétences internes et seulement 28% préfèrent déléguer cette tâche à des organismes externes, comme le montrent les tableaux et graphique ci-dessous.

**Tableau 3 : le plan de formation**

Plan de formation	Nb. cit.	Fréq.
Oui	18	72,0%
Non	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	100%

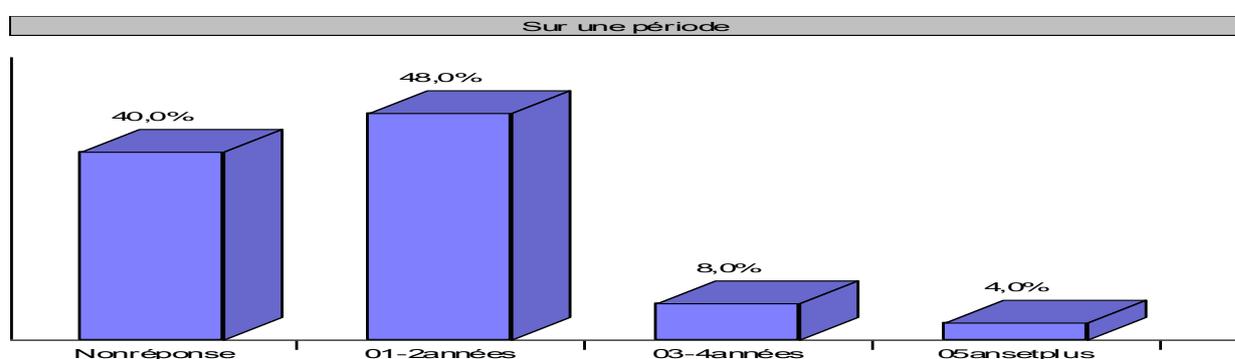
**Source : Elaboré par nos propres soins**

**Tableau 4 : comment définir le plan de**

comment vous Le définissez	Nb. cit.	Fréq.
Pas de réponse	7	28,0%
Par des compétences internes	17	68,0%
par des organismes externes	7	28,0%
TOTAL OBS.	25	

**Source : Elaboré par nos propres soins**

**Figure 5 : Période de plan de formation**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

Dans notre enquête nous constatons, comme le montre le tableau ci-dessous, que les entreprises que nous avons contactées rencontrent d'éventuelles difficultés pour réaliser des actions de formation au profit de leurs salariés. 52% des entreprises rencontrent des difficultés, dont 24% reviennent au coût élevé de formation, 12% ont signalé que souvent l'offre de formation ne répond pas aux besoins, par contre 16% de ces difficultés reviennent à la réticence des employés.

**Tableau5 : Difficultés pour réaliser des actions de formation**

Raisons principales de ces difficultés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	48,0%
Coût élevé de formation proposée	6	24,0%
Offre de formation inadaptée aux besoins	3	12,0%
Réticence des employés	4	16,0%
Autre	4	16,0%
TOTAL OBS.	25	

**Sour  
ce :  
Elab  
oré  
par  
nos  
prop  
res**

**soins**

### 4.3 Résultats en relation avec la budgétisation et les besoins en formation.

Le budget dédié à la formation est presque le montant légalement définie par la TFP (1,6% de la masse salariale), à l'exception de deux cas où elles sont légèrement supérieures à ce montant. A noter que 36% des entreprises questionnées n'ont pas voulu divulguer les budgets alloués à la formation en raison de confidentialité de l'information, 28% des entreprises ont consacré moins 100 Mille DHS pour la formation, contre 8% ont consacré une enveloppe budgétaire de plus un Million de DHS pour organiser des formations en 2018.

**Tableau 6 : Budget consacré à la formation**

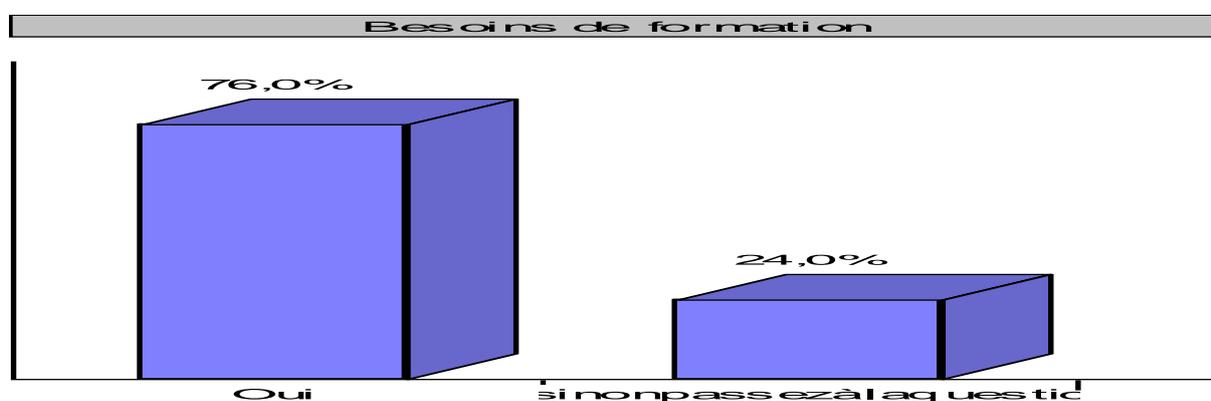
Budget formation continue 2018	Nb. cit.	Fréq.
Sans réponse	9	36,0%
Moins 100 KDH	7	28,0%
Entre 100 K et 300 KDH	3	12,0%
Entre 300 KDH et 500 KDH	1	4,0%
Entre 500 KDH et 800 KDH	0	0,0%
Entre 800 KDH et 1Million de DH	3	12,0%
+1Million de DH	2	8,0%
TOTAL OBS.	25	100%

**Source : Elaboré par nos propres soins**

L'analyse des besoins est une phase importante car c'est à ce stade que prend naissance le plan de formation. Cette démarche comporte deux actes : d'abord l'analyse de la demande de formation ensuite la définition des besoins en formation.

L'analyse de la demande de formation renvoie en fait à l'identification des prescripteurs de la formation. La formation ne devient en effet un centre d'intérêt et ne constitue un véritable souci pour l'entreprise que lorsqu'elle est demandée par une instance qui en ressent le besoin.

**Figure 6 : Besoins en formation**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

D'après les résultats de l'enquête, les entreprises constituant notre échantillon et qui ont exprimé des besoins en formation pour leurs salariés représentent 76% contre 24%.

52% des entreprises estiment que ces besoins relèvent du développement personnel.

44% considèrent que ces besoins sont liés à la fonction, 28% pour faire une mise à niveau sur le poste occupé, 20% expriment leurs besoins en formation pour répondre à des exigences de sécurité, 32% pour développer des compétences transversales (informatique, langues), 4% des entreprises ont des besoins de formation pour être certifiées en ISO.

Nous avons constaté que les méthodes de définition des besoins les plus répandues dans les entreprises enquêtées sont de quatre types, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 7 : outils utilisés pour l'évaluation de la formation**

Outils utilisés	Nb. cit.	Fréq.
<b>Les enquêtes</b>	7	28,0%
<b>Entretiens individuels</b>	19	76,0%
<b>Entretiens collectifs</b>	5	20,0%
<b>Boîtes de suggestions</b>	3	12,0%
<b>Autres</b>	9	36,0%
TOTAL OBS.	25	

**Source : Elaboré par nos propres soins**

#### **4.4 Résultats en lien avec l'évaluation et l'audit de la formation**

L'évaluation est considérée comme un ensemble d'activités permettant d'attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes.<sup>10</sup> La détermination de cette valeur permet aux acteurs concernés (gestionnaires, formateurs, clients, promoteurs) de prendre une décision bien documentée à l'égard du programme de formation (le modifier, le suspendre, etc.).

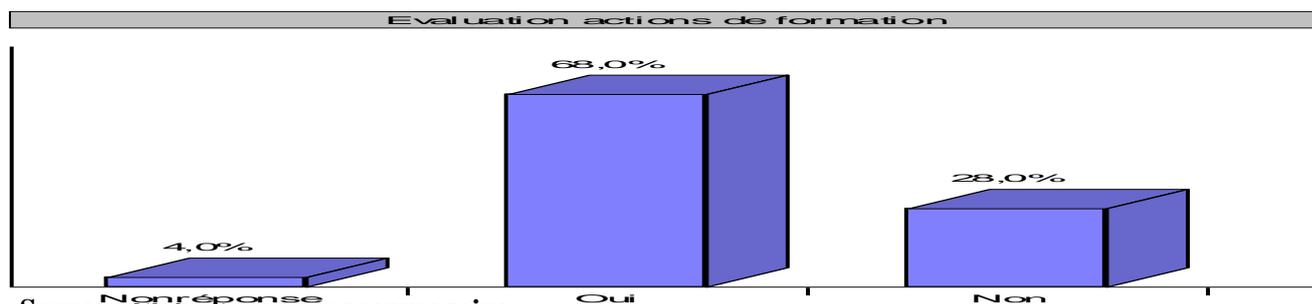
Malgré la difficulté de la tâche, il est possible d'évaluer l'impact de la formation en faisant recours à :

- Des observations personnelles
- Des tests de performances
- Des interviews de collègues et de subordonnés
- Des questionnaires

Dans notre enquête, nous constatons que 68% des entreprises procèdent à une évaluation des actions de formation, contre 28% seulement qui ignorent cette action.

<sup>10</sup> Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron. « *Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines* » ; gaëtan morin éditeur, Québec, Canada, 1993, page 460

**Figure 7 : Taux d'évaluation des actions de formation**



**Source : Elaboré par nos propres soins**

48% des entreprises disposent de leur propre procédure systématique et leurs propres outils pour évaluer les résultats atteints par la formation. Par contre 44% des entreprises ne disposent pas d'outils pour évaluer la réussite ou non de la formation.

D'après notre enquête ces outils d'évaluation sont comme suit :

Calcul des indicateurs d'efficacité, calcul des indicateurs de satisfaction, réalisation de questionnaires, respecter le processus ISO 9001, traitement sur Excel, contrôle des pré-requis après chaque formation et réunion avec les managers si c'est nécessaire, faire des simulations pour les salariés, quiz.

Notre enquête a montré aussi que 44% des entreprises audient le processus de formation, contre 44% qui ne le font pas.

## 5. Recommandations suite à notre étude empirique

À la lumière des résultats de la présente étude des besoins, nous proposons quelques recommandations sur les aspects organisationnels, pédagogiques, contenu ... devant guider le développement de la formation dans les entreprises de la ville d'El Jadida :

- Sensibiliser les entreprises sur l'importance de la mise en place d'un service et d'une ingénierie de formation (32% ne disposent pas de service formation, 28% n'ont pas un plan de formation et 16% n'ont pas une vision stratégique sur la formation continue).
- Encourager les entreprises à organiser des formations externes (4% seulement qui organisent des formations externes). C'est dans ce sens que le CFC de l'UCD d'El Jadida peut intervenir en faisant des campagnes publicitaires auprès des entreprises pour leur montrer les infrastructures pédagogiques et scientifiques et les équipements didactiques dont dispose le CFC.
- Le budget consacré à la formation continue reste encore faible pour organiser des actions de formation de qualité afin de développer les compétences des collaborateurs.
- Elaborer des thèmes au plus près de l'actualité et adaptés aux évolutions de l'entreprise et l'administration publique et de son environnement ainsi aux évolutions économiques, réglementaires et technologiques.
- Utiliser des stratégies de formation favorisant le développement des compétences par exemple l'étude de cas, l'apprentissage par problème, les groupes de discussion.
- Mettre en place des formations certifiantes (en informatique, GRH, commerce, langues,...) en établissant des conventions avec les organismes de certification leader.
- Mettre en place des formations diplômantes (DUT, LP, Masters) en concertation avec les entreprises de la ville afin d'éviter le déplacement de leurs employés à d'autres villes voisines.

- Développer des programmes de formation par fonction ou poste : cette action permet au fonctionnaire de trouver la formation adéquate et qui convient à son profil.
- Proposer des modules préparatoires pour les non-initiés et de RAN (Remise à niveau).
- Utiliser des méthodes de commercialisation comme les promotions : par exemple réduction du prix de la formation pour plus que trois participants de la même entreprise.
- Mener des actions de sensibilisation auprès des entreprises sur l'importance de la formation de leurs employés.

Pour promouvoir les programmes de formation continue que nous allons proposer aux entreprises, et sur la base des résultats de notre étude, surtout ceux en relation avec les besoins des entreprises, nous avons pensé à élaborer et concevoir un catalogue de formation continue que nous allons offrir aux entreprises afin de répondre à leur demande et satisfaire leurs besoins en formation dans les thèmes qu'ils ont jugé prioritaires et nécessaires sont comme suit :

- **La communication et le développement personnel** : 88% des entreprises considèrent cette thématique comme une priorité
- **La gestion des ressources humaines** : 56 % des entreprises considèrent cette thématique comme une nécessité
- **La comptabilité et finance** : 92% des entreprises considèrent cet axe comme nécessaire et prioritaire
- **Le commerce et le marketing** : 80% des entreprises considèrent cet axe comme nécessaire et prioritaire
- **Les techniques informatiques** : 52% des entreprises ont besoin de formation en informatique
- **La remédiation linguistique (Français et Anglais)** : 92% des entreprises ont exprimé un fort besoin de formation en langues étrangères au profit de leurs salariés.

### Conclusion :

Pour rester compétitive, survivre et se développer, l'entreprise doit améliorer ses performances. La formation continue s'avère l'un des outils susceptibles d'assurer sa pérennité. Cependant, rares sont les entreprises et surtout les PME et PMI marocaines qui y recourent ou disposent d'une politique de formation. La mise en place d'un dispositif de FC est une tâche délicate, voir difficile. C'est un processus qui mobilise des outils, des moyens matériels, techniques et humains, des textes qui le réglementent, des dispositions et mesures qui assurent son bon fonctionnement, une hiérarchie consciente de son importance, des salariés motivés, un environnement propice et, des formateurs professionnels qualifiés.

L'objectif de notre étude est de dresser l'état des lieux des pratiques de la formation continue opérée dans les entreprises de la ville d'El Jadida au regard des bonnes pratiques de l'ingénierie de formation.

Pour atteindre cette finalité, nous avons procédé par plusieurs étapes, à commencer par une brève revue de la littérature sur la question de la formation, cette première étape de la recherche a permis de définir la notion de la formation, de dégager ses principales caractéristiques afin d'éviter la confusion avec d'autres concepts. Elle a également permis de voir les principales démarches du processus de son déroulement et de voir les difficultés qui peuvent la biaiser.

La finalité de notre travail serait d'élaborer et de concevoir un programme de FC sous forme d'un catalogue de formation à la carte que l'université pourrait utiliser pour entrer en contact avec les entreprises.

Au sein de l'UCD, nous disposons de formateurs dans différentes disciplines : scientifiques, économiques, juridiques, techniques, en gestion, en langues, ... etc.

Avec cet arsenal de compétences, le CFC de l'université pourrait bien réussir cet enjeu de formation.

#### **Bibliographie :**

- ❖ AFNOR, *La qualité en formation professionnelle, Qualité et efficacité des organisations*, AFNOR, 1997
- ❖ Ardouin T. (1989), *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*, Dunod, 2003
- ❖ Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*, Seuil.
- ❖ Barbier J.-M., Lesne M. (1991), *L'analyse des besoins en formation*, Robert Jauzé.
- ❖ Bedar J. (1990), *la formation et le recyclage de la main d'oeuvre en cours d'emploi, Rapport du 26ème congrès de l'association canadienne des relations industrielles, MICHEL GRANT, P : 260.*
- ❖ Benabou C. (1993), *La formation et le perfectionnement des ressources humaines*, in Petit, Bélanger et al. *Gestion stratégiques et opérationnelle des ressources humaines*, P: 418.
- ❖ Christophe Parmentier. (2008), *L'ingénierie de formation, Outils et méthodes*, Eyrolles.
- ❖ Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Seuil.
- ❖ De Ketele J.-M., Roegiers X. (2009), *Méthodologie de recueil d'informations Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires et d'étude de documents*, 4ème édition, Edition De Boeck, Bruxelles.
- ❖ Dennery M. (1999), « *Piloter un projet de formation* », ESF Editeur, Paris.
- ❖ F. Smadja & F. Le Vallois. (2005) : *Comment prendre une décision de formation ?*
- ❖ Hugues MARCHAT. (2008) : *Analyse des besoins*, EYROLLES Edition d'organisation.

- ❖ Lakhelifa DAHMANI & Hicham EL KHALIFI. (2017). *L'ingénierie de formation, un des enjeux de la stratégie des Ressources humaines*. Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques Et sociales (REMSES N° 5). 177-202.
- ❖ Le Boterf G. (1999), Les défis posés l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ?, *Journées d'Etudes « ingénierie des dispositifs de formation à l'international, 24-25 Novembre 1999, Montpellier* récupérer du site : [https://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le\\_Boterf.pdf](https://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le_Boterf.pdf).
- ❖ Moreno M. (2015), *L'ingénierie de la Formation, enjeux et démarches*, repéré dans le site : <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/EnjeuxetDemarche.pdf>, consulté le 20/01/2015.
- ❖ Pagès S. (2015), « Recueillir et analyser les besoins de formation », in *Le Guide pratique de la Formation*, ESF. Repéré dans le site : [http://www.fafsea.com/docs/RH/OutilsFormation/S1\\_ANALYSER\\_BESOINS\\_FORMATIONS\\_01.pdf](http://www.fafsea.com/docs/RH/OutilsFormation/S1_ANALYSER_BESOINS_FORMATIONS_01.pdf), consulté le 20/11/2018.
- ❖ Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron. (1993), « *Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines* » ; Gaëtan Morin éditeur, Québec, Canada, page 460.
- ❖ Pire. J. (1961), *la formation dans les entreprises industrielles et commerciales*, CLAP Liège, P : 17.
- ❖ Ricard D. (1995), « Une approche renouvelée de formation en contexte de changement technologique : l'organisation apprenante », in JACOB R. et DUCHARME J. (Dir.), « *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques* », Gaëtan Morin Editeur, P : 8.