

## Politiques d'investissement en formations continue dans l'entreprise marocaine : Réalités et pratiques

Investment Policies in Continuing Education in Moroccan Companies: Realities and Practices.

Auteur 1 : EL FECH Marwa.

Auteur 2 : BOUMAHDHI Abdellaziz.

**EL FECH Marwa**

Département d'apprentissage, de cognition et de technologie éducative, Faculté des sciences de l'éducation. Université Mohammed-V de Rabat, Maroc

**BOUMAHDHI Abdellaziz**

Faculté des sciences de l'éducation. Université Mohammed-V de Rabat, Maroc

**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** : EL FECH. M & BOUMAHDHI. A (2024) « Politiques d'investissement en formations continue dans l'entreprise marocaine : Réalités et pratiques », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 24 » pp: 0068 – 0090.

**Date de soumission** : Mai 2024

**Date de publication** : Juin 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11367970  
Copyright © 2024 – ASJ



**Résumé :**

Ces dernières années, entreprises et administrations publiques ont accordé une grande importance à la formation continue de leur personnel, cherchant à développer leurs compétences et à s'adapter aux changements. Le gouvernement marocain a mis en place des réformes et encouragements pour inciter les entreprises à adopter des politiques de formation continue. Cette étude vise à explorer les politiques de développement des compétences en entreprise marocaines. L'enquête, portant sur un échantillon de 48 % d'entreprises de 11 à 50 salariés et 22 % d'entreprises de 51 à 100 salariés, a révélé que les réformes juridiques et réglementaires n'ont pas eu d'effet significatif sur le développement de la formation continue, notamment pour les PME/PMI en concurrence féroce. Les résultats montrent aussi, qu'au-delà des politiques « d'investissement » et de « recensement », les entreprises de toutes tailles adoptent des stratégies de segmentation de la formation pour optimiser les investissements. La diversification des politiques de formation continue par la même entreprise peut paraître un moyen de rationaliser l'investissement en formation. Mais, le choix d'une politique de formation très segmentée n'est pas exempt de risque. Ces pratiques peuvent exclure des catégories du personnel (Ouvriers qualifiés et ouvriers) qui ont besoins de plus de formation et favoriser les catégories de cadres et ETAM.

**Mots Clés : Formation continue, investissement, politique de formation**

**Abstract :**

In recent years, both private companies and public administrations have placed significant importance on the continuous training of their personnel, aiming to develop their skills and adapt to changes. The Moroccan government has implemented reforms and incentives to encourage companies to adopt policies for continuous training. This study aims to explore the skills development policies in Moroccan enterprises. The survey, conducted on a sample of 48% of companies with 11 to 50 employees and 22% of companies with 51 to 100 employees, revealed that the legal and regulatory reforms had no significant effect on the development of continuous training, especially for small and medium-sized enterprises (SMEs) facing fierce competition. The results also indicate that beyond the "investment" and "recruitment" policies, companies of all sizes adopt segmentation strategies for training to optimize their investments. While diversifying training policies within a company may seem like a rational approach to investment, it carries risks. Such practices may exclude certain categories of personnel (skilled and unskilled workers) who also require training and favor certain categories such as executives and

**Keywords.:** Continuing education, investment, training policy.

## Introduction

Les bénéfices que la société tire de son système d'éducation et de formation dépassent largement la simple qualification professionnelle et la socialisation. Ils englobent également l'épanouissement des individus, la formation de citoyens autonomes, responsables et compétents qui contribuent activement au développement de leur pays. En réalité, les progrès réalisés dans le secteur de l'éducation et de la formation conditionnent les progrès dans tous les autres secteurs. Dans les pays en voie de développement, on a longtemps soutenu que la résolution des problèmes de développement reposait sur le renforcement des investissements physiques

L'éducation et la formation sont des composantes essentielles du capital humain, et il est désormais reconnu que le niveau d'éducation des individus influe considérablement sur leur productivité et, par conséquent, sur le développement économique des pays. La littérature empirique abonde en études portant sur les effets de l'éducation et de la formation sur la croissance économique (Barro et Lee, 1994 ; Hillet King, 1995 ; Knowles, Lorgelly et Owen, 2002).

Au Maroc, la contribution de l'éducation et de la formation à la croissance économique a été reconnue par les différentes classes politiques qui se sont succédé au pouvoir dans le pays. Il n'est donc pas surprenant que la formation ait toujours occupé une place prépondérante dans l'élaboration des politiques publiques.

Cette article vise à explorer les politiques d'investissement en formation dans les organisations privées suite aux différentes stratégies publiques visant à encourager les entreprises privées à offrir de la formation à leur personnel en vue d'améliorer son employabilité et augmenté la compétitivité de ces organisations.

## I. Contexte et problématique

Depuis l'indépendance, tous les plans de développement et les stratégies de réforme ont mis l'accent sur l'importance de la formation professionnelle et fixé des objectifs de développement et d'expansion pour remédier à la grave insuffisance de l'offre de formation par rapport aux besoins de l'économie.

La préoccupation du développement de la formation professionnelle a été clairement soulignée dans les plans quinquennaux, qui ont mis l'accent sur l'importance de la formation professionnelle et fixé des objectifs de développement et d'expansion.

Le processus de réforme de la formation professionnelle entamé depuis les années 80 marque un tournant dans l'approche des politiques et des réformes de la formation professionnelle initiées depuis l'indépendance du pays. Annoncé dans le plan triennal 1978-1980 et repris par le plan quinquennal 1981-1985, le projet d'une réforme d'envergure de la formation professionnelle est apparu nécessaire pour faire face à la fois à la demande croissante et diversifiée en formation, ainsi qu'aux nouvelles exigences de l'appareil de production.

En 1996, les pouvoirs publics ont initié le mécanisme d'appui au secteur privé appelé les groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC). Les actions conduites par les GIAC sont définies par le Décret No 2-73-633 du 22 mai 1974, tel que modifié

Ce mécanisme vise à augmenter les remboursements, à élaborer des projets de formation et à responsabiliser les acteurs économiques. Les CSF permettent aux employeurs de conclure des contrats avec l'Office de la Formation Professionnelle pour mettre en œuvre des programmes spéciaux de formation. Une partie de la taxe de formation est allouée au financement d'actions de formation en cours d'emploi, comprenant l'information, les études, le conseil, l'ingénierie des plans de formation et la réalisation de programmes spéciaux.

La recherche vise à étudier les politiques adoptées par les entreprises marocaines pour développer les compétences de leurs employés et à examiner les pratiques actuelles de gestion de la formation continue. L'objectif est d'identifier les profils d'entreprises qui offrent ou n'offrent pas de formation à leur personnel, ainsi que les raisons qui les motivent ou les découragent à développer les compétences de leurs employés.

La question de recherche posée est la suivante : **Les discours des professionnels sur le développement des compétences des employés sont-ils cohérents avec les politiques et les pratiques de formation continue dans les entreprises marocaines ?**

## **II. Cadre conceptuel**

Les définitions utilisés dans la littérature spécialisée et les rapports d'enquêtes sur la formation du personnel en milieu de travail soulignent que les diverses appellations liées à la formation rendent difficile la sélection et la structuration des données quantitatives et qualitatives.

La recherche de rigueur nécessite donc une clarification des différents termes utilisés, dans le système marocain de formation. Dans notre système de formation on retrouve deux concepts de formation : la formation initiale et la formation continue. Dans cet article on va nous intéresser à la définition opérationnelle de la formation continue.

### **II.1 Formation continue**

Dans la recherche et la littérature sur la formation en milieu professionnel, il existe une diversité de termes utilisés pour décrire ce concept. Certains auteurs font référence à la formation professionnelle, au perfectionnement, au recyclage, à l'éducation et au développement personnel, tandis que d'autres distinguent la formation générale de base de la formation professionnelle.

L'Institut canadien de l'éducation des adultes considère la formation continue comme toute activité éducative bénéfique pour les adultes, qu'elle soit d'ordre général ou professionnel, liée au travail ou à la citoyenneté. Selon cette perspective, la formation professionnelle vise à développer les individus afin qu'ils puissent mieux servir l'organisation.

D'autres auteurs font une distinction entre la formation générale de base et la formation professionnelle (Larouche, 1984). La formation de base est associée à l'apprentissage des connaissances, des attitudes et des compétences jugées essentielles pour le fonctionnement et la contribution des individus à la société. Cependant, ce type de formation ne permet pas nécessairement aux individus de répondre aux exigences spécifiques du milieu de travail.

Certains auteurs (El Akremi et Khalbous, 2004 et B.El fech, 2013) définissent la formation professionnelle comme des programmes d'activités et d'apprentissage visant à acquérir des compétences, des connaissances, des attitudes ou des comportements essentiels à l'exécution actuelle ou future d'un poste de travail. Ils soulignent que la formation vise principalement l'acquisition, la préservation ou la maintenance des compétences nécessaires pour atteindre des objectifs prédéterminés.

En ce qui concerne la formation continue, on distingue généralement deux types : la formation non structurée et la formation continue structurée. La formation non structurée est souvent ponctuelle, de courte durée et se déroule pendant les heures de travail, sans programme prédéfini ni document attestant les compétences acquises. Elle vise principalement l'adaptation à une tâche spécifique.

La formation continue structurée, quant à elle, accompagne souvent la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle et soutient les projets de changement liés à la technologie, à l'organisation du travail ou à l'évolution des fonctions. Elle peut inclure le recyclage, le perfectionnement, l'élargissement des compétences et la polyvalence (Savoie. A (1987). Ce type de formation est généralement préétabli, supervisé et évalué, et peut être dispensé par des prestataires externes ou par le personnel de l'organisation formé à cet effet.

Ce mode de formation continue est largement répandu dans les organisations privées au Maroc. Il est tellement d'actualité que le gouvernement marocain a mis en place en 2018 la loi 60-17 sur l'organisation de la formation continue dans les organisations privées.

Il existe donc différentes définitions de la formation continue, mais pour cette recherche, nous nous intéressons aux programmes d'activités liés principalement à la formation continue qui intervient après la formation de base. La définition retenue est celle proposée par El ech.B (2013), qui se réfère à plusieurs auteurs et définit la formation continue en milieu de travail comme toute activité d'apprentissage visant à acquérir, adapter, préserver ou maintenir des compétences pouvant être utilisées à court terme dans un poste de travail spécifique afin d'atteindre des objectifs prédéterminés. Cette définition met l'accent sur un format prédéterminé avec un contenu spécifique, et les progrès des apprenants et la performance de l'organisation peuvent être évalués.

Avant d'aborder les politiques et les pratiques de formation continue au Maroc, nous allons nous intéresser aux approches théoriques qui expliquent le rôle de la formation continue dans le développement individuel, l'amélioration de la performance organisationnelle et la croissance économique

## **II.2 Théorie du capital Humain**

Le concept de capital humain englobe les compétences, attitudes, connaissances, capacités et autres attributs d'un individu qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique. Ces définitions soulignent que le capital humain représente les ressources intangibles détenues par le personnel de l'organisation et qui génèrent de la valeur. La théorie du capital humain, développée par Mincer et Becker, a des implications

importantes sur l'utilisation de ce concept et sur la façon de le développer par le biais de la formation.

Les effets de la formation en entreprise ont été largement étudiés dans la littérature sur le capital humain, qui prédit une relation directe entre la productivité et la formation (Barron et al., 1989). Selon la théorie du capital humain de Schultz (1961) et Becker (1962), l'éducation et la formation sont considérées comme un investissement dont le gain actuel équivaut au coût d'acquisition augmenté d'un certain taux de rendement. Ainsi, la formation continue est une activité qui découle des choix individuels motivés par une rationalité économique, que ce soit au niveau de l'individu ou de l'organisation.

Le capital humain est considéré comme un facteur endogène résultant des choix rationnels d'investissement de l'individu et de l'organisation. Les organisations sont davantage incitées à investir dans le capital humain s'il présente une valeur importante et s'il contribue à la rentabilité. Les avantages de la formation continue peuvent être partagés entre les employeurs et les employés, en tenant compte des imperfections du marché du travail et de la spécificité de la formation (Ballot et al., 2006). On distingue ainsi deux types d'investissements : ceux qui augmentent le capital humain propre à l'individu par le biais de la formation générale, et ceux qui sont liés à l'organisation par le biais de la formation spécifique.

De nombreuses études ont été menées pour étayer la théorie du capital humain et démontrer la relation de causalité entre l'investissement dans la formation continue. Elles ont souligné que la formation générale en entreprise contribue à augmenter le capital humain de l'organisation, tandis que la formation spécifique est davantage liée au maintien des niveaux de productivité existants (Barett et F. Trace, 1998).

### **II.2.1 Le coût et la déperdition du capital humain**

Le capital humain se déprécie (Chassart et Passet, 2005) au détriment des organisations comme de leurs salariés, à cause de l'absence ou du manque de formation continue. Ainsi, pour en faire un avantage concurrentiel, il est important de mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) qui conduit les salariés à donner le meilleur d'eux même en fonction des moyens dont ils disposent. L'investissement en formation continue peut être propice à l'entretien et au développement des compétences et des aptitudes des salariés. Mais une organisation ne pourra investir en formation continue qu'à la seule condition que les rentrées ou économies futures soient suffisamment importantes en regard des sommes dépensées (El fech.B, 2013). Cette hypothèse renforce



la nécessité de s'interroger sur le concept de « Formation-investissement ». Dans ce sens que Guillard et Roussel (2005) ont proposés des éléments visant la constitution d'un tableau de bord évaluant le risque de dépréciation du capital humain et dont certaines se focalisent sur la formation. Pour ces deux auteurs, il s'agit donc : (1) D'identifier les salariés les moins bien formés ; (2) D'identifier les salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation durant une longue période ; (3) D'identifier les salariés dotés d'un capital humain essentiellement de type spécifique à la tâche.

Dans la précédente section nous avons pu mettre en exergue comment la théorie du capital humain a permis de poser les bases de la réflexion théorique sur les apports de formation et les politiques à mener par les organisations pour maximiser le retour sur investissement de la formation continue. Mais, d'autres auteurs ont proposé d'autres théories basées sur les ressources humaines et le développement organisationnel pour montrer l'intérêt de la formation.

### **II.3 Théorie des ressources stratégiques**

La théorie des ressources stratégiques, ou approches basées sur les ressources, a également questionné la place et la valeur de la formation dans la capitalisation des ressources et son impact sur les aspects organisationnels et stratégiques.

Cette théorie considère que les facteurs de l'avantage concurrentiel sont à l'intérieur de l'organisation (la pérennité de l'organisation, sa compétitivité, sa place sur le marché) et que cet avantage concurrentiel est tributaire de la capacité de l'organisation à combiner différentes ressources et compétences et à les utiliser en ce sens, et non essentiellement à sa faculté de s'adapter aux contraintes et opportunités de son environnement. Cette théorie recommande la combinaison et la synergie des ressources tangibles et intangibles, pour influencer la stratégie concurrentielle des organisations (Metais E. 2004).

Les ressources immatérielles, à l'instar du capital humain, s'avèrent essentielles à l'avantage concurrentiel. Selon Quinn (1992), les ressources immatérielles et intellectuelles de l'organisation seraient à l'origine de 75% de la valeur ajoutée qu'elle aurait créée. Dès lors, les gestionnaires s'efforcent d'identifier comment l'organisation peut construire et développer les compétences et les routines organisationnelles de performance.

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la formation continue doit être intégrée dans la réflexion stratégique des gestionnaires de l'organisation afin de concourir à la construction de ce type d'avantage. A cet effet, il est devenu impératif pour les

responsables des ressources humaines de mener une politique formation qui vise à développer le capital humain nécessaire pour accompagner l'évolution de l'environnement interne et externe de l'organisation et doter les responsables des compétences leur permettant de gérer efficacement la combinaison des différentes Dans la prochaine section, nous allons mettre l'accent sur les politiques de la formation continue dans les organisations afin de relever les défis, et rationaliser les investissements.

### **III : Politiques et pratiques de formation continue**

#### **III.1. Politique publique de la formation**

Le concept de politiques publiques fait référence aux actions entreprises par les décideurs publics pour résoudre des enjeux sociaux. Contrairement à la politique traditionnelle axée sur le pouvoir, l'étude des politiques publiques se concentre sur la manière dont ce pouvoir répond aux enjeux identifiés par la société (Knoepfel et coll., 2015).. Les politiques publiques ont émergé à partir des années 1950 avec l'avènement de l'État Providence, qui s'est engagé dans des actions spécifiques pour résoudre des problèmes déterminés.

Plusieurs définitions du concept de politiques publiques existent, allant de la plus simple à la plus complexe. Selon Dye (2012), les politiques publiques sont tout ce qu'un gouvernement décide ou ne décide pas de faire. Murrel et Surel (1998) les décrivent comme étant la substance visible de la politique. Thoenig(2004) voit les politiques publiques comme l'intervention d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale dans un domaine spécifique de la société.

La définition la plus complexe et complète est celle de Knoepfel et al.(2015), qui décrivent les politiques publiques comme un enchaînement de décisions cohérentes prises par différents acteurs publics et privés pour résoudre de manière ciblée un problème collectif. Ces décisions prennent la forme d'actes formalisés visant à modifier le comportement des groupes sociaux à l'origine du problème.

Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons la définition de Pal(2006), qui décrit les politiques publiques comme l'ensemble des actions entreprises par un décideur public pour résoudre des enjeux publics inter-reliés. Cela implique une combinaison d'actions administratives et législatives pour atteindre un objectif précis. Cependant, tous les problèmes ou enjeux ne nécessitent pas nécessairement une politique publique. Les enjeux doivent être bien articulés et leur résolution doit être à la portée des décideurs publics pour susciter une réaction de l'État.

Aujourd'hui, les enjeux économiques et sociaux obligent les États à entreprendre des

actions politiques pour rendre leurs économies plus compétitives, dynamiques et durables, tout en améliorant la quantité et la qualité de l'emploi et en favorisant une plus grande cohésion sociale. La formation est donc un objectif explicite des politiques publiques afin de répondre aux besoins en qualifications et compétences nécessaires aux mutations de l'emploi et des marchés du travail.

Les politiques publiques visent à développer à la fois la formation initiale des jeunes et la formation continue des adultes et des salariés dans le but de développer le capital humain. Cela repose sur un large consensus entre l'État, les individus et les employeurs, qui voient dans la formation continue le meilleur moyen de fournir aux individus des compétences professionnelles durables leur permettant de s'adapter aux évolutions du travail et des organisations. Les politiques de formation continue sont attendues pour produire des effets à court, moyen et long terme en termes de compétences.

Les politiques publiques de formation continue se donnent pour objectif d'élever le niveau de formation générale de la population, d'augmenter la mobilité des salariés, d'adapter continuellement les compétences aux changements, de réduire le chômage des salariés et de favoriser l'insertion des jeunes diplômés. Elles sont portées par les instances socialisées des États et témoignent d'une volonté politique de promouvoir la formation

### **III.2. Politique d'investissement en formation dans les entreprises privées**

Comme nous l'avons vu à la section précédente, la formation continue représente un enjeu essentiel dans l'environnement fortement évolutif au sein duquel administrations publiques et entreprises privées évoluent. Essentiel pour l'entreprise, afin de l'aider à intégrer les nouvelles connaissances qui seront nécessaires à la mise en œuvre de ses programmes d'action, mais essentiel aussi pour le personnel, indépendamment de son niveau de qualification, pour maintenir sa motivation et son employabilité dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif (L. Endrizzi, 2015). Dans ce contexte, la formation continue ne doit être plus considérée comme une dépense sociale, mais comme un investissement indispensable pour renforcer les compétences des salariés (Gaha, 2010) et une activité stratégique pouvant créer un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise (Arcand et al, 2002).

Les résultats de plusieurs recherches montrent que l'élément qui empêche la croissance des organisations est le manque d'investissement en matière de formation et l'encouragement à la formation continue. Ces recherches, qui exhortent les entreprises à encourager les salariés à adhérer et à s'engager dans la formation continue, montrent que

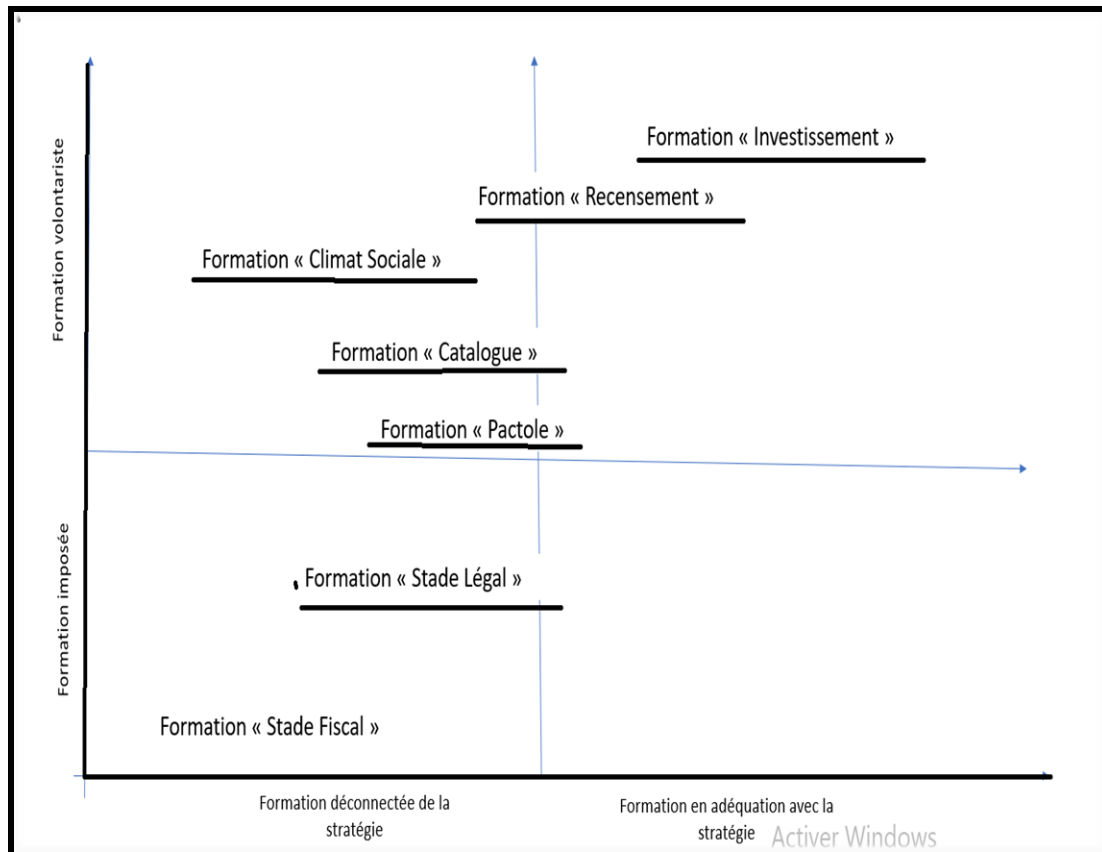
plus le pourcentage des salariés formés est élevé, plus le niveau de compétences de ces salariés dans l'organisation augmente (cité par Dragomir, 2010). Ces recherches montrent aussi que la mise en place d'une logique de performance continue dans les entreprises doit s'accompagner d'une politique de formation appropriée (Zarifian, 1998). La mise en place d'une politique de formation continue est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle doit être définie en fonction d'une pluralité d'objectifs liés à plusieurs dimensions de la vie de l'entreprise. Elle doit, aussi, être articulée aux évolutions économiques, techniques et organisationnelles, et en rapport avec l'histoire de l'entreprise, des rapports sociaux et des moments où elle est conçue et mise en œuvre par celle-ci.

La littérature spécialisée dans le domaine de formation montre que les entreprises adoptent des attitudes variées face à la formation continue, marquées par une grande hétérogénéité de politiques de formation. D'après M. Brabel et all (2012), on peut rencontrer plusieurs typologies de politique de formation dans les organisations. Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser particulièrement à la typologie de Meignant pour décrypter la politique de formation adoptée.

### **III.2 Typologie de politique de formation**

En 1986 Alain Meignant a élaboré la première typologie de politique de formation très utile pour positionner les pratiques en matière de formation d'une entreprise donnée. Elle utilise un plan graphique constitué de deux axes comme le montre la figure n 1.

**Fig1 : Les différentes politiques de formation en entreprise selon Meignant (1986)**



Source : Le Grand Livre de la Formation (2020)

Les attitudes possibles d'une organisation face à la formation peuvent être regroupées selon les axes suivants :

**Formation obligation-stade fiscal (A1-/A2-)** : Dans cette attitude, l'entreprise considère la formation comme une contrainte et une source potentielle de dysfonctionnements. Plutôt que de l'utiliser, elle préfère verser la taxe de formation sans en tirer réellement profit. Cela est courant dans les petites et moyennes entreprises (PME-PMI).

**Formation stade légal (A1-/A2-)** : Dans ce cas, l'entreprise perçoit également la formation comme une contrainte, mais elle décide d'en tirer parti jusqu'à atteindre ses obligations légales. Les formations planifiées sont principalement axées sur l'adaptation au poste et aux évolutions technologiques.

**Formation pactole ou opportuniste (A1+/A2-)** : Ce type de politique de formation vise à obtenir des aides et des subventions gouvernementales. L'entreprise cherche à profiter au maximum des opportunités offertes par l'État, même si cela peut impliquer des détournements de la loi en ne respectant pas toujours les contreparties liées au renforcement de l'employabilité.

**Formation sécurité ou paix sociale (A1+/A2-)** : Cette politique est adoptée par les entreprises qui craignent les risques de déstabilisation et de conflits sociaux. Elles utilisent le budget de formation pour répondre aux demandes individuelles des collaborateurs, souvent déconnectées des besoins prioritaires de l'entreprise. L'objectif principal est de préserver le climat social et de satisfaire les partenaires sociaux.

**Formation catalogue (A1+/A2-)** : Dans cette approche, l'entreprise prépare et propose un catalogue de formations à ses collaborateurs, qui choisissent celles qui répondent à leurs attentes personnelles. Cependant, ces formations ne correspondent pas nécessairement aux besoins prioritaires de l'entreprise ni à ceux des employés.

**Formation recensement (A1+/A2+)** : Les formations planifiées dans cette politique sont basées sur les besoins exprimés par les managers de différents services et équipes de travail. Les services des ressources humaines hiérarchisent ensuite ces besoins et organisent les formations retenues.

**Formation développement ou investissement (A1+/A2+)** : Cette approche considère la formation comme un levier essentiel pour la compétitivité et la performance globale de l'entreprise. Elle vise à développer les compétences des collaborateurs afin de soutenir les projets de développement de l'entreprise à long terme. Dans cette optique, l'entreprise alloue des budgets importants à la formation, largement supérieurs aux exigences légales. La formation est alignée sur la stratégie de l'entreprise, et les priorités sont définies en accord avec les orientations stratégiques de l'organisation.

L'alignement de la formation continue avec la stratégie de l'organisation est considéré comme essentiel pour garantir le développement de l'entreprise et la rentabilité des investissements consentis. Il permet de se concentrer sur les besoins stratégiques de l'organisation et d'évaluer l'efficacité des programmes de formation en termes de pertinence, d'efficacité pédagogique, de transfert des compétences et de retour sur investissement

## VI. Méthodologie

Pour réaliser cette recherche nous avons adapté le paradigme positiviste qui nous a imposé un raisonnement déductif pour mener une enquête par questionnaire réalisée sur internet afin de toucher le plus d'entreprises de l'échantillon. Malgré son caractère restrictif, nous avons opté pour un questionnaire à questions fermées. Ce type de questionnaire répond à nos besoins dans la mesure où il nous a permis de considérer un échantillon de taille importante et d'amasser des informations en un temps relativement court.

L'échantillon des entreprises retenues a été formé en fonction de l'objectif général de notre recherche et en fonction des variables identifiées dans la documentation scientifique comme jouant un rôle important dans les processus de formation en entreprise. A cet effet, nous avons sélectionné les entreprises de trois régions Casa Settat, Rabat-Salé- Kenitra et Tanger- Tétouan.

Les entreprises qui composent l'échantillon appartiennent au Secteur manufacturier, Secteur Agroalimentaire, TP et génie civil, Transport et logistique, Commerce, Finance et assurances, Education et Service aux entreprises.

Concernant la représentativité des entreprises en fonction de leur taille, notre échantillon expérimental comporte 48 % d'entreprises ayant entre 11 et 50 salariés et 22 % d'entreprises ayant entre 51 et 100 salariés. Ces deux tranches qui représentent presque 70% de notre échantillon expérimental forment une large part du tissu économique des trois régions ciblées. L'enjeu de la compréhension de leur politique de formation continue justifié une telle représentation.

## **V. Résultats**

Les différentes analyses proposées dans ce qui suit portent spécifiquement, rappelons-le, sur les entreprises qui ont offert de la formation continue structurée en fonction de leurs caractéristiques retenues dans la recherche. A cet effet, il convient tout d'abord d'apporter quelques indications générales sur la proportion d'entreprises qui organisent des activités de formation structurées à l'intention de leur personnel en considérant leur région d'appartenance, leur taille et leur secteur d'activité.

**Tableau n° 1 : Distribution des entreprises offrant de la formation structurée selon la région**

Région	Entreprises participantes		Entreprises offrant la formation			
			Structurée		Non Structurée	
	n	%	n	%	N	%
Casa-Settat	<b>154</b>	<b>39,47</b>	<b>62</b>	<b>42,46</b>	<b>2</b>	<b>15,38</b>
Rabat-Kenitra	<b>87</b>	<b>34,80</b>	<b>36</b>	<b>24,65</b>	<b>6</b>	<b>46,15</b>
Tanger-Tétouan	<b>170</b>	<b>44,73</b>	<b>48</b>	<b>32,87</b>	<b>5</b>	<b>38,46</b>
Total	<b>411</b>		<b>146</b>		<b>13</b>	

L'appartenance régionale de l'entreprise montre, d'une manière, claire la différence d'offre de formation continue structurée entre les régions dépassant parfois les 50% comme c'est le cas entre les entreprises de la région Rabat-Salé-Kenitra (24,65) et les entreprises de la région Casa-Settat (42,46).

Les entreprises appartenant à la région Tanger-Tétouan sont à la deuxième position derrière les entreprises de la région de Casa-Settat avec une différence d'offre de formation continue structurée de presque 10%.

La faible organisation de la formation dans les entreprises appartenant à la région industrielle la plus récente (région Rabat-Salé-Kenitra). Les entreprises de cette région expliquent cette faiblesse d'offre de formation, d'une part, par une faible information sur les besoins de formation et sur les mécanismes d'encouragement et d'autre part, par un manque d'expérience sur le marché de la formation.



## V.2 Offre de formation continue selon la taille

Tableau n°2 : Distribution des entreprises offrant de la formation selon la taille

Taille	Entreprises participantes		Entreprises offrant la formation			
			Structurée146		Non Structurée13	
	n	%	n	%	N	%
5-10	53	26,50	07	04,79	5	38,46
11-50	132	66	43	29,45	3	23,07
51-100	161	76,67	50	34,24	2	15,38
101-250	44	21,46	36	24,65	3	23,07
Plus de 250	21	10,24	10	06,84	0	00
Total	411		146		13	

D'après les résultats du tableau n2, la taille de l'entreprise est une caractéristique qui semble déterminante dans la planification et l'offre de formation continue au Maroc.

Même si l'échantillon expérimental est restreint, il fournit tout de même une indication plutôt modeste des activités de formation des entreprises dont la taille se situe aux limites de la petite et de la moyenne entreprise. Ainsi, on peut constater que plus de 65% des entreprises qui offrent de la formation structurée à leur personnel sont des entreprises de 11 à 100 salariés avec presque 30% de ces entreprises comptant un effectif de 1 à 50 salariés et 34,24 d'entre elles, emploient un effectif de 51 à 100 salariés.

## V.3. Offre de formation continue selon le secteur d'activité

L'échantillon de notre étude (411 entreprises) est significatif. Au Maroc, seulement 35,52% des entreprises privées proposent une formation structurée à leur personnel, tandis que 3% organisent une formation non structurée. La corrélation entre la taille de

l'entreprise et la formation structurée est notable : 30% des entreprises de 11 à 50 employés, 35% des entreprises de 51 à 100 employés, 25% des entreprises de 101 à 250 employés et 7% des entreprises de plus de 250 employés offrent une formation structurée. Dans certains secteurs, comme l'agroalimentaire, les travaux publics et le génie civil, et le commerce, respectivement 22,60%, 17,12% et 14,38% des entreprises offrent le plus de formation. Les secteurs du transport et de la logistique, ainsi que de la finance et des assurances, proposent peu de formation continue structurée. Malgré les politiques d'encouragement mises en place par l'État, la proportion d'entreprises offrant une formation reste faible. La mise en œuvre de la loi 60-17, promulguée en 2018, devrait favoriser le développement de la formation continue structurée dans les entreprises privées marocaines. Les pouvoirs publics ont un rôle essentiel à jouer pour promouvoir et élargir la formation continue dans les petites et moyennes entreprises. Cette synthèse souligne que les mesures incitatives n'ont pas atteint les résultats escomptés en matière de formation des ressources humaines.

#### **V.4 Politiques de la formation continue adoptées**

Dans ce qui suit, nous allons mobiliser la typologie de Meignant pour rendre compte de l'adoption de ces politiques selon la taille et le secteur d'activité des entreprises considérées.

**Tableau n°3 : Politiques de la formation continue adoptées selon la taille de l'entreprise**

Politique de formation adoptée	Taille de l'entreprise offrant de la formation continue structurée N=146				
	5-10	11-50	51-100	101-250	+250
<b>Formation « investissement »</b> La formation est un moyen au service de la stratégie de l'entreprise. Les priorités sont définies au niveau de la direction générale. Le budget formation est largement supérieur à l'obligation légale (1,6% de la masse salariale)		05%	34%	41%	45%
<b>Formation « recensement »</b> Formation proposée par les managers des services	57%	32%	33%	25%	22%
<b>Formation « Climat social »</b> Le budget formation est utilisé pour préserver le climat social et satisfaire les partenaires sociaux			06%	05%	04%
<b>Formation « catalogue »</b> Laisse le personnel choisir des formations sur un catalogue sans qu'elles constituent un vrai besoin de formation	25%	40%	15%	19%	23%
<b>Formation « pactole »</b> Organise de la formation en cherchant à profiter des offres spécifiques des pouvoirs publics (Programme de mise à niveau)	18%	16%	08%	10%	06%
<b>Formation « Stade légal »</b> La formation est considérée comme contrainte, mais l'entreprise forme à hauteur de ses obligations soit 1,6 de sa masse salariale		07%	08%		
<b>Formation « fiscale »</b> La formation est considérée comme contrainte et peut entraîner des dysfonctionnements dans les équipes (gestion des Fux tendus)	02%				

Le tableau n° 3 montre que les politiques de formation continue structurées adoptées par les entreprises marocaines offrant de la formation continue structurée à leur personnel peuvent être regroupées en trois groupes représentant trois profils -types.

Le premier groupe est constitué d'entreprises qui suivent des politiques de formation très ponctuelles, n'entrant pas dans une logique d'investissement formation. La logique réactive, curative et adaptative guide les orientations de la politique de formation dans

ces entreprises. Les actions de formation restent peu considérées et la taxe de la formation continue versée, semble davantage perçue comme une dépense supplémentaire que comme une opportunité à saisir pour développer, d'avantage, les compétences des salariés.

Ce groupe est constitué de 100% des entreprises de très petites tailles (5-10 salariés) de notre échantillon, 95% des entreprises qui emploient de 11 à 50 salariés, 66% des entreprises de 51 à 100 salariés, 59% des entreprises de 111 à 250 salariés et 55% des entreprises de plus de 250 salariés. Ces entreprises planifient des formations continues sans alignement avec leur vision stratégique ni prise en considération des besoins réels des individus et des groupes de salariés. Ainsi :

22 à 57% des entreprises de ce groupe, toutes tailles confondues, adoptent une politique de formation « **recensement** » en demandant aux managers de différents services et équipes d'exprimer les besoins en formation de leurs collaborateurs. Ces derniers font remonter l'information au service RH qui fixe les priorités et propose les formations sans une véritable analyse des besoins.

15 à 40% de ces mêmes entreprises, offrent de la formation « **catalogue** » à leur personnel en proposant un catalogue de formation où les collaborateurs peuvent choisir des formations selon leurs désirs sans qu'elles soient le fruit d'une réflexion sur leur réel besoin. 6 à 18% des mêmes entreprises représentant ce premier groupe, offrent de la formation « **pactole** » qui est planifiée par les pouvoirs publics dans le cadre des programmes de mise à niveau de l'entreprise marocaine ou des programmes stratégiques spécifiques. Ces entreprises cherchent à obtenir de l'aide et à profiter des finances publiques pour offrir de la formation à leur personnel sans, pour autant, répondre à un réel besoin de formation de ce dernier.

Une quatrième tranche représentant 7 à 8% des entreprises de toutes tailles, adopte une politique de formation continue « **stade légal** » et forment à hauteur de leur cotisation à la taxe de formation professionnelle (1,6 de la masse salariale) sans aligner leurs programmes de formation avec leurs stratégies.

La dernière tranche de ce premier groupe est constituée de 02% d'entreprises de petite taille (5 à 10 salariée) considère la formation comme une contrainte qui peut entraîner des dysfonctionnements dans les services et les équipes surtout dans le contexte de gestion des flux tendus. Ces entreprises n'offrent que de la formation « fiscale ». Si le nombre d'entreprises est restreint, il fournit tout de même une indication de la planification plutôt modeste des activités de formation des entreprises dont la taille se situe aux limites de la « petite » et de la « moyenne » entreprise.

Le deuxième groupe d'entreprises offrant de la formation continue structurée à leur personnel est constitué d'entreprises qui déclarent mener une politique de formation dans une perspective d'investissement. La taille de l'entreprise est une caractéristique qui semble associée à l'adoption d'une politique de la formation investissement dans ce groupe. Ici encore, le tableau n°6 indique que 05% (n=43) des entreprises ayant 11 à 50 salariés organisent de la formation investissement comparé à 34 % (n=52) des entreprises de 51 à 100 employés, 41% (n=36) de celles ayant entre 101 et 250 employés et 45 % (n=10) de celles dont l'effectif dépassait 250 employés.

Pour ces entreprises, la formation continue se situe davantage dans une logique proactive, réfléchie et délibérée. Les priorités stratégiques sont définies par la direction général, les besoins sont remontés et traités par les managers et des mesures sont prises pour étudier le retour sur investissement des formations suivies.

## Conclusion

Les résultats montrent qu'au-delà des deux premières typologies de politiques de formation ci-haut traitées, les entreprises de toutes tailles peuvent adopter des stratégies de segmentation de leurs politiques de ressources humaine et de la politique de formation en particulier. Ainsi, les caractéristiques d'une politique de formation continue ont peu de sens lorsque par exemple une entreprise, de notre échantillon, de taille moyenne de plus de 250 salariés, a tendance à adopter une politique de formation investissement pour ses cadres clés, recensement pour ces ETAM, catalogue pour ses ouvriers qualifiés et pactole pour ses ouvriers non qualifiés. La diversification des politiques de formation continue par la même entreprise peut paraître un moyen de rationaliser l'investissement en formation. Mais, le choix d'une politique de formation très segmentée n'est pas exempt de risque. Ces pratiques peuvent exclure des catégories du personnel (Ouvriers qualifiés et ouvriers) qui ont besoins de plus de formation et favoriser les catégories de cadres et ETAM.

## Bibliographie

- ARCAND, G. Arcand, M. Bayad et B. Fabi (2002), « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance de la firme : Une validation de la théorie des « bundles » », XIII Congrès de l'AGRH, Nantes, pp. 9-18
- BALLOT et al., 2006). ON LAW JOURNAL Volume 7, Number 1, 2008
- BOUTEILLER, D. ET COSETTE, M. (2007). Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail. (Tomes 1 et 2). Montréal : CIRDEP.
- BARRETT, A. and F. TRACE, 1998, "Who Is Coming Back? The Educational Profile of Returning Migrants in the 1990s", Irish Banking Review, Summer.  
(Chassart et Passet, 2005)
- BARRON and all. 1989. Stanford University. "Decades of research ... developmental and in a belief that all students will.
- BECKER, GARY S. (1962) "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis" Journal of Political Economy, 70(5) Part 2: Investment in Human Beings, 9-49
- DYE, Thomas R. 2012. Understanding Public Policy. 14th ed. New Jersey: Pearson.
- EL AKREMI ET KHALBOUS, (2004) : Mesure de résultats de la formation, approche par les déterminants de l'efficacité, Congrès 2004 de l'Association de Gestion des ressources humaines, La GRH mesurée, 1552-1575.
- EL FECH.B (2013) : These de doctorat « Elaboration d'un modèle d'évaluation de la formation continue » Unuversité Mohammed V Rabat.
- GAHA C (2010), L'entreprise et le gestionnaire : fonctions, compétences et objectifs, Tunis : MIP (la Maghrébine pour l'Impression et la Publication), 2010, 501 pages.
- GLIKMAN V. et BARON G.L., Technologies nouvelles et éducation : quatre années de résultats de recherches à l'INRP (1991-1994), INRP, Paris, Documents et travaux de recherche en éducation, n° 18, 1996
- GUILLARD ET ROUSSEL (2005) Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. Dans Management & Avenir 2005/1 (n° 31), Van Beirendonck University of Antwerp.... January 2004
- LAROCHE, R. et R. Haccoun (1999). Maximiser le transfert des apprentissages en formation: un guide pour le praticien. Revue Québécoise de Psychologie, 20, 9-23.
- LAROCHE, V. (1998). Évaluation de la formation et paradoxes. Pratiques de gestion. 137-145.

METAIS E. (2004). « Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique ». Paris: Economica

MEIGNANT, A. (1991), Manager la formation, Paris : Éditions Liaison

MINCER, Jacob (1958) "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution"

Journal of Political Economy, 66(4), 281-302.

SCHULTZ, T.W. (1962) Investment in Human Beings, Special Supplement to the Journal of Political Economy, 60(5) Part 2, October

QUINN. J.B. (1992) Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. Management Accounting, No. 3, 109