

L'Intérêt de la Formation Continue dans les Entreprises Marocaines

Mounia Zaim¹, Faical Zaim^{1,2,3}, Morad Sbiti¹ & Hafida Benazza¹

¹Ecole supérieure de technologie de Salé, Laboratoire LASTIMI, Salé, Maroc

²Faculté des sciences juridiques, économique et sociales-Agdal, Laboratoire d'Etude et de Recherche en Sciences de Gestion, Rabat, Maroc

³Ecole supérieure des industries de textile et de l'habillement (ESITH), Laboratoire REMTEX & Laboratoire CELOG, Casablanca, Maroc

zaim.mounia@yahoo.fr, zaim@esith.ac.ma, msbiti@yahoo.fr & hadbenazza@gmail.com

Résumé

La formation continue dans l'entreprise marocaine peut être évoquée par rapport à 1996, année de la première réforme des Contrats Spéciaux de Formation (CSF). En 2002, une deuxième réforme des CSF s'est avérée nécessaire pour compléter le système et remédier aux insuffisances persistantes. Toutefois, c'est la dernière réforme de 2014 qui semble attirer davantage les entreprises en offrant un cadre simplifié et plus convivial.

Avec une prise de conscience de plus en plus forte quant à l'importance d'investir en formation continue, on peut dire aujourd'hui que le marché de la formation continue est en pleine expansion.

Ce travail analyse l'importance de la formation continue dans l'entreprise marocaine à travers une enquête réalisée dans deux villes : Rabat et Salé. Le questionnaire est destiné aux responsables de formation pour caractériser l'intérêt qu'ils prêtent à la formation professionnelle continue au sein de leurs entreprises et pour déterminer le rôle de cette formation dans le développement des compétences à même d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Mots clés

Formation continue – Plan de formation – Enquête – Evaluation.

1 Introduction

Avec une concurrence, devenue elle-même internationale, les stratégies d'entreprise deviennent chaque jour plus complexes à élaborer. La fonction Ressources Humaines qui gère le facteur clé de la réussite des entreprises, est sollicitée pour accompagner les changements dans leur dimension humaine. La première action à réaliser est donc d'organiser des formations aussi bien internes qu'externes. Cette démarche a pour objectif de prendre conscience des besoins du personnel, s'adapter aux changements et passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur.

Dans ce contexte de compétitivité, quelle place prend la formation continue au sein des entreprises ? Quelles sont les actions nécessaires pour une meilleure politique de formation à même de s'adapter aux changements ?

Dans la suite de cet article, nous rappelons dans un premier temps le contexte de la formation continue et son intérêt au sein des entreprises marocaines. Nous analyserons ensuite l'importance de cette formation à travers une enquête réalisée dans les villes de Rabat et Salé.

2 Le Marché de la formation continue

Le marché de la formation continue est constitué par un ensemble d'opérateurs de formation :

2.1 Le principal opérateur public

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT) est le principal opérateur public marocain de formation professionnelle. Il se positionne aujourd'hui comme un acteur du développement économique avec pour prérogatives de :

- Adapter les formations aux besoins du marché du travail.
- Améliorer la compétitivité des entreprises.
- Assurer le perfectionnement des salariés et leur recyclage professionnel.
- Diversifier le dispositif de formation

2.2 Organismes privés

Pour pouvoir évoluer et s'adapter aux mutations du marché, les entreprises ont parfois besoin de compétences nouvelles au sein de leurs équipes. Ils font alors appel à des organismes privés qui proposent des solutions de formation en intra et sur-mesure destinées aux cadres et collaborateurs. Ces solutions de formation permettent aux entreprises de s'engager sur une stratégie de développement et d'ouverture dans différents domaines d'expertise. Ces organismes ont pour double objectif : le transfert du savoir-faire par la formation aux différentes catégories du personnel et l'accompagnement de l'entreprise dans son développement.

3 Plan de formation

Le plan de formation comprend cinq étapes clés :

3.1 Définir les objectifs stratégiques

La Direction des Ressources Humaines et le responsable formation vont :

- Recueillir des informations sur les évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques.
- Définir les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise.
- Communiquer auprès des managers sur la politique de formation.
- Identifier les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités de l'entreprise.

3.2 Détecter les besoins en formation

3.2.1 Identifier les deux types de besoins

- **Besoins collectifs**, qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels.
- **Besoins individuels**, qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation et aussi par les demandes de Droit Individuel de la Formation exprimées directement par les collaborateurs.

3.2.2 Analyser le besoin de formation

Le responsable formation analyse le besoin réel d'une demande faite par un collaborateur et exprimée par un manager. Il vérifie si le besoin provient d'un problème de niveau de compétence du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à la motivation du collaborateur.

Si le responsable de formation perçoit qu'il s'agit réellement d'un besoin en compétence, il va alors choisir le dispositif le plus adapté en proposant par exemple un tutorat, une mise sur un projet, etc.

3.3 Etablir le plan de formation

Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.

3.4 Réaliser le plan de formation

Il s'agit d'organiser les actions de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre cette étape.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors des formations réalisées en interne, notamment en début et en fin de formation, pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction.

3.5 Suivre et évaluer la formation

L'évaluation est l'étape clé du processus de formation. Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- Le développement de la politique qualité en entreprise.
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier l'efficacité de l'activité formation.
- Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation et l'efficacité de l'activité formation.

Une évaluation n'a de sens que si elle fait référence aux objectifs fixés en amont. Il n'existe en fait pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.

Trois types d'évaluation sont rappelés ci-après :

Evaluation de la conformité

Elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu.

Evaluation à chaud

Elle mesure le niveau de satisfaction globale ainsi que d'autres indicateurs relatifs à :

- la qualité de l'apprentissage ;
- la conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...) ;
- la conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de l'information, respect des horaires, etc.

Evaluation des résultats de la formation à court et moyen terme

Elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance.

4 Intérêt de la formation continue dans les entreprises

La formation continue constitue, pour les salariés et les entreprises, le meilleur moyen de s'adapter aux changements organisationnels et technologiques. Elle permet à l'entreprise d'améliorer ses prestations, ses produits ou services. Elle favorise également sa compétitivité et les compétences de ses employés.

4.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC est une gestion anticipative et préventive des Ressources Humaines. Elle a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.

Elle aide ainsi à préparer l'entreprise aux évolutions de ses produits, de ses marchés et à ses futurs métiers. Cette démarche permet d'optimiser l'efficacité à court terme tout en minimisant les coûts des adaptations futurs.

4.2 L'investissement en capital humain des entreprises

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. C'est à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

4.2.1 Développement des compétences

Le développement des compétences est un processus dynamique et continu qui permet aux salariés d'améliorer leur niveau de savoir puisque les compétences d'hier ne sont pas forcément valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront peut-être plus d'actualité demain.

Pour cela, la formation continue reste le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence et des mutations profondes.

4.2.2 La formation comme moyen d'adaptation aux changements

Après avoir analysé et évalué les compétences internes compte tenu des besoins dictés par l'évolution de la demande, les exigences de la qualité et de la concurrence, les nouveaux modes et techniques de gestion et de production, l'entreprise entame un programme de formation professionnelle de mise à niveau de ses ressources humaines.

Le but de cette opération est d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise afin de ne pas perdre au pire des cas le niveau actuel de compétitivité et de performances sur le marché et de sauvegarder une image positive aux yeux de ses clients.

La formation est conseillée aussi au moment du recrutement de nouveaux salariés. C'est l'opération d'intégration et de familiarisation des nouveaux venus au sein du rouage de l'entreprise qui est considérée comme un élément essentiel même pour les plus expérimentés.

5 Enquête sur l'intérêt de la formation continue dans les entreprises marocaines : villes de Rabat et Salé

5.1 Présentation de l'enquête et ses objectifs

5.1.1 Le questionnaire

Le questionnaire que nous avons distribué contenait 12 questions fermées à choix multiple. Il est destiné aux responsables de formation pour déterminer leur degré de conscience de l'intérêt de la formation professionnelle continue au sein de leurs entreprises, pour savoir également le rôle de cette formation dans le développement des compétences afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

5.1.2 La population

Notre choix a porté sur 93 Petites et Moyennes Entreprises des Villes de Rabat et Salé avec une marge d'erreur qui ne puisse pas dépasser le seuil des 5% selon les lois de la statistique, nous n'avons pu récupérer que 46 réponses.

5.1.3 L'objectif de l'enquête

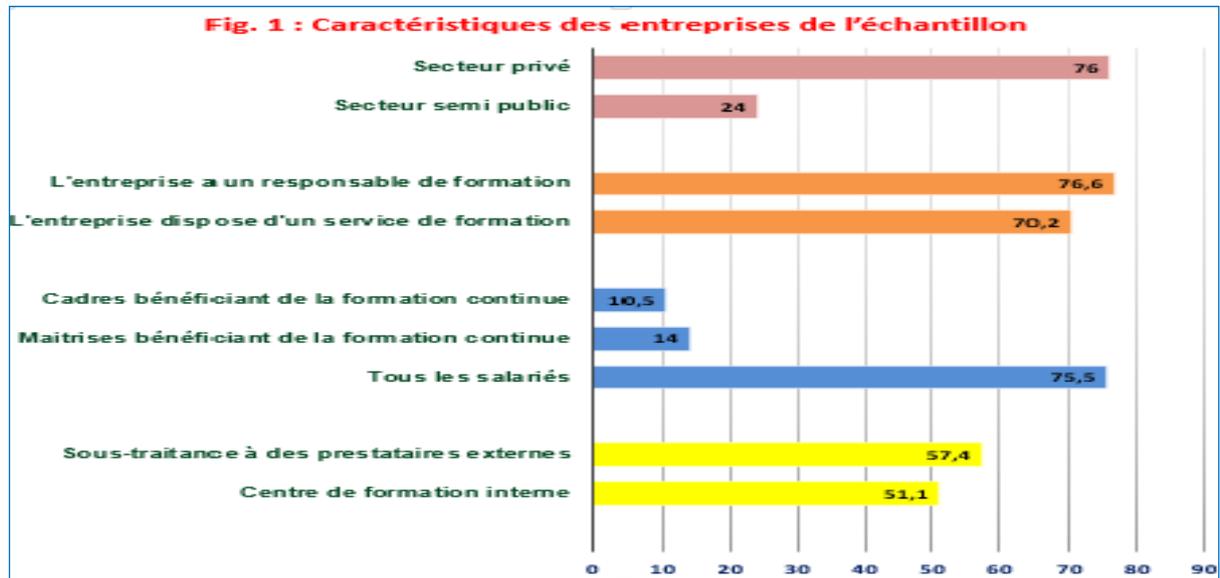
Cette enquête a pour objectif principal de confirmer ou infirmer l'hypothèse de départ qui était la suivante : les entreprises marocaines ont pris conscience peu à peu de l'importance de la formation continue et de la valorisation de leur capital humain.

5.2 Présentation et Analyse des résultats

Les figures 1 et 2 exposent les caractéristiques des entreprises enquêtées ainsi que les résultats sur la pratique de la formation au sein des entreprises. Ainsi :

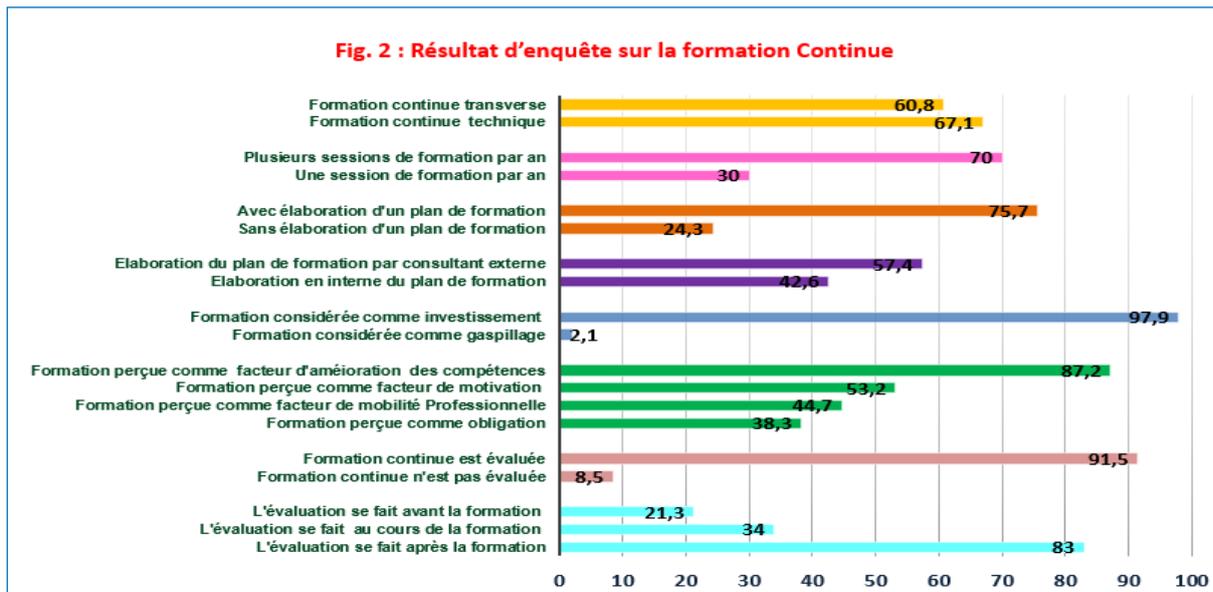
- 76% travaillent dans le secteur privé ;
- La plupart des entreprises préfèrent avoir des personnes spécialisées en formation, parfois regroupés dans un service de formation, pour répondre aux besoins et aux attentes de l'entreprise en matière de formation.
- Trois quarts de ces entreprises forment tous leurs salariés. Ceci montre que les responsables de ces entreprises sont conscients du rôle de la formation continue dans le développement des compétences de leurs employés et de son impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

- 51% des entreprises disposent d'un centre de formation interne, mais 57% préfèrent déléguer le système de la formation continue aux prestataires externes pour garantir la fiabilité et l'efficacité de cette action. Un centre de formation interne n'est rentable que lorsque les effectifs à former sont suffisamment importants. La sous-traitance apporte des solutions souvent efficaces mais encore très coûteuses.



- le pourcentage des formations de type transverse est très proche de celui des formations de type technique, ce qui traduit que l'une complète l'autre et les deux sont nécessaires pour un personnel hautement qualifié.
- Pour pouvoir suivre l'actualité du marché, la majorité des entreprises forment leurs employés tout au long de l'année.
- Plus de trois quarts des entreprises élaborent un plan de formation, vu l'importance de ce plan qui consiste à, observer, identifier et analyser les besoins en formation afin d'assurer une formation adéquate avec les besoins du personnel.
- Plus que la moitié des enquêtés affirment qu'ils font appel à des consultants externes pour l'élaboration du plan de formation. Ces prestataires de formation sont tenus de respecter le contenu pédagogique et les délais accordés par le service de formation.
- Presque la totalité des entreprises enquêtées considère la formation continue comme un investissement, même si elle a un coût plus ou moins élevé, ce qui montre son degré d'importance.
- Pour les salariés, la formation continue est le moyen le plus efficace qui permet de renouveler sans cesse leurs compétences, d'évoluer au sein de leurs entreprises ou encore plus ailleurs.

- Presque la totalité des entreprises font une évaluation de la formation continue.
- 83% des entreprises font l'évaluation après la formation, impliquant ainsi que la majorité des entreprises se concentre sur l'évaluation après la formation dans le but de mesurer le degré de réalisation des objectifs fixés et le transfert des acquis. Or l'absence d'une évaluation avant et lors de la formation ne permet pas d'identifier les besoins en formation ni de mesurer le degré d'atteinte des objectifs.



6 Conclusion

Notre étude a confirmé que la majorité des entreprises sont conscientes de l'importance de la formation continue pour faire face aux changements techniques et technologiques. En effet, la majorité des entreprises a considéré la formation continue comme étant un élément de stabilité et de sécurité, en garantissant un capital humain toujours au mieux de ses compétences. C'est la raison pour laquelle elles offrent davantage de formation interne et externe à leurs salariés.

Les responsables de la formation continue affirment que cette dernière est une fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique, ce qui requiert une organisation et une adaptation continue de la formation.

« Investir dans la formation c'est conjuguer au présent mais aussi au futur le souci des hommes et le souci des résultats. » Philippe Bloch, auteur et chef d'entreprise.

7 Bibliographie

[1] Annick Cohen-Haegel, Ressources Humaines, 6^{ème} Edition, Paris 2010.

- [2] Recueil de textes juridiques « Principaux textes juridiques en rapport avec la communication Audiovisuelle ».
- [3] Christophe Parmentier & Philippe Rossignol. Formation professionnelle le guide de réforme, 2^{ème} Edition, collection PRACTI, Avril 2010.
- [4] Claude Blanche Allègre & Anne Elisabeth Andreassia. Gestion des Ressources humaines, Edition d'organisation Paris 3, 2008.
- [5] Ingénierie de formation à la haute Autorité de la communication Audiovisuelle : Mise en place d'outils d'élaboration, de suivi et d'évaluation d'un plan de formation
- [6] Alaoui, K., Formation Professionnelle au Maroc, MEFPDSS / DFP, janvier, 2001.
- [7] CGEM, Répertoire du patronat marocain 2000, Casablanca
- [8] Sanaa Dyane, Thèse de doctorat. « Formation continue et développement des compétences. Étude des systèmes et des pratiques de formation en France et au Maroc », 2010.
- [9] Agence Française de Développement, document de travail septembre 2011, Formation et emploi au Maroc Etat des lieux et recommandations.
- [10] Politiques et pratiques innovantes en matière de développement des compétences
Expérience du Maroc : Une vision stratégique de la Formation Professionnelle. Ankara, 11 au 13 Janvier 2012