

## Etude sur le développement et l'efficacité de « la formation en cours d'emploi » au sein de l'entreprise marocaine : Cas du secteur BTP au Maroc

### [ Study on the development and effectiveness of « on-the-job training » within the Moroccan company: Case of construction sector in Morocco ]

*Dikra El Maguiri*

Enseignante chercheure, Département Economie & Gestion- FSJES Ain Sebaa, Université Hassan II - Casablanca, Maroc

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The training within the Moroccan company still faces the challenge to reach a real added value and demonstrate that the costs incurred are investments directly related to performance. Quantitative classic indicators should be enriched by other more qualitative informing on the adequacy of training in relation to actual needs and the company's need. Quantitative and / or qualitative, to address these issues, we discussed the framework of theoretical analysis and the regulatory framework for the practice of training on the job in Morocco. Then we conducted a survey of a sample of public construction sector first, in order to know the level of development of training and modalities within these companies and assess the effectiveness across modes evaluation of training used by their managers.

**KEYWORDS:** current-job training (OJT), Continuing Professional Development (CPD), evaluation Effectiveness & efficiency, OFPPT, GIAC, CSF.

**RÉSUMÉ:** La formation au sein de l'entreprise marocaine doit toujours relever le défi de dégager une valeur ajoutée réelle et démontrer que les coûts supportés sont des investissements ayant un lien direct avec la performance. Les indicateurs classiques quantitatifs, doivent être enrichis par d'autres plutôt qualitatifs, informant sur la pertinence de la formation par rapport aux besoins réels et nécessaires de l'entreprise. Quantitatif et/ou qualitatif, pour traiter de ces différentes questions, nous avons abordé le cadre d'analyse théorique et le cadre réglementaire de la pratique de la formation en cours d'emploi au Maroc. Ensuite, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises du secteur BTP en premier, afin de connaître le niveau de développement de la formation et de ses modalités au sein de ces entreprises et apprécier l'efficacité à travers les modes d'évaluation de la formation utilisés par leurs managers.

**MOTS-CLEFS:** Formation en cours d'emploi (FCE), Formation professionnelle continue (FPC), Evaluation, Efficacité & efficience, OFPPT, GIAC, CSF.

## 1 INTRODUCTION

Les différents constats et études soulevés et menés ces dernières années sur le sujet de la formation professionnelle continue FPC ou encore la formation en cours d'emploi FCE<sup>1</sup>, au Maroc affirment qu'il s'agit d'une fonction trop souvent négligée par les entreprises marocaines. Certaines y voient une charge sociale supplémentaire, d'autres un

---

<sup>1</sup> Nous utilisons formation professionnelle continue FPC et formation en cours d'emploi FCE comme des synonymes dans le cadre de cet article.

outil de gestion du personnel et rares sont celles qui y voient un outil de développement. Ceci implique une vision restrictive de la contribution à la performance que peut ramener la formation à l'entreprise par rapport aux dégâts de la non qualité qui peuvent être causés par la non formation du personnel.

Or, selon la littérature développée par les différents experts et chercheurs sur le sujet, la formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise et c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc un moyen pour développer les compétences au sein de l'entreprise, qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

Par conséquent, la fonction formation est repartie. Certes, la formation continue a été depuis toujours présente dans nos entreprises, mais elle a été dénuée de tout aspect stratégique. Aujourd'hui, les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre des niveaux élevés de performance passe non seulement par la formation technique des employés, mais par la formation des gestionnaires.

La présente étude porte ainsi sur les réalités en termes de développement et efficacité de cette fonction au sein de l'entreprise marocaine, du secteur BTP en l'occurrence. Il s'agit d'une enquête<sup>2</sup> menée auprès d'un échantillon d'entreprises du BTP dont le contexte, la méthodologie et les résultats quantitatifs et qualitatifs seront abordés après avoir présenté une revue de la littérature théorique et du cadre réglementaire de la formation en cours d'emploi au Maroc.

## **2 REVUE DE LA LITTÉRATURE : CADRE D'ANALYSE ET CADRE REGLEMENTAIRE**

### **2.1 CADRE D'ANALYSE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

La formation professionnelle continue naît d'un besoin organisationnel et suit une démarche formelle visant évidemment l'atteinte d'objectifs précis pour un employé ou une population d'employés. La finalité en est l'amélioration du potentiel des ressources humaines. Nous traitons dans ce qui suit des définitions et des processus de concrétisation qui passent via une ingénierie de formation.

#### **2.1.1 DÉFINITIONS ET PROCESSUS DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI**

Pour évoluer, s'harmoniser à un monde de travail toujours en mouvement, et mener de front développement personnel et activité professionnelle, la formation s'impose comme une évidence. Différentes définitions sont proposées dans la littérature.

##### **2.1.1.1 DÉFINITIONS ET OBJECTIFS**

De manière générale, la formation professionnelle continue « FPC » ou bien la formation en cours d'emploi « FCE » peut être définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques qui permettent aux salariés de s'adapter aux changements et aux modifications de l'organisation du travail inspirés par les évolutions technologiques et économiques, et la favorisation de l'évolution professionnelle. L'efficacité est néanmoins liée au degré de maîtrise du processus de réalisation.

Selon P. Rivard et M. Lauzier<sup>3</sup> (2013), la formation constitue un ensemble d'activités planifiées ayant pour but d'influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes de travail et des organisations. Pour T. Ardouin<sup>4</sup> (2013), la formation est l'action de se doter de 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.

---

<sup>2</sup> Les résultats que nous présentons dans cette communication concernent 21 questionnaires exploitables que nous avons pu récupérer à cette date sur les 70 que nous avons distribués. Il s'agit en effet d'un état d'avancement sur une enquête plus large qui porte sur un échantillon de 128 entreprises sur la région du grand Casablanca-Maroc.

<sup>3</sup> P. Rivard et M. Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital Compétence de l'organisation. Presse de l'université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition, 2013, p 15.

<sup>4</sup> T. Ardouin, Ingénierie de formation : Analyser, Concevoir, Réaliser et Évaluer, 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2013, p 10.

La formation continue est alors une dimension de l'activité humaine liée au changement. Elle caractérise des phénomènes évolutifs et s'impose aujourd'hui comme une exigence à la fois pour l'employé et pour l'entreprise. Pour un salarié, la formation répond à plusieurs enjeux tels que développer ses compétences, avoir une reconnaissance professionnelle, s'épanouir personnellement, construire une carrière.... Pour l'entreprise, la formation professionnelle est un critère de compétitivité et de performance, de valorisation du capital humain, d'aide à la restructuration, à la flexibilité et à la mobilité, de motivation et de satisfaction des employés. A cet effet, la formation au sein de l'entreprise est un outil pilier de la gestion des ressources humaines, elle permet à l'entreprise de prolonger le développement de ses compétences, c'est à dire améliorer leur capacité à s'améliorer et créer de la valeur.

La progression et le maintien dans l'emploi, la réorientation professionnelle ou l'acquisition et le développement des compétences forment ainsi les principaux résultats attendus de la formation professionnelle. Celle-ci est devenue un sujet d'étude très portant en gestion des ressources humaines, ainsi qu'une fonction centre d'intérêt des responsables des entreprises. Désormais, il ne suffit plus de viser l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité, le véritable enjeu est de viser un développement novateur. Selon A. Hosdey et J. Rogister<sup>5</sup> (2009), la réussite et la croissance d'une entreprise ne sont pas envisageables si ses salariés sont dépassés techniquement ou les managers appliquent des modes de gestion d'un autre âge. Une entreprise, impliquée par la formation de ses collaborateurs et pas que de ses cadres a plus de chance de mettre sur le marché des produits et des services bien pensés, bien élaborés et bien vendus.

### 2.1.1.2 PROCESSUS ET INGÉNIERIE DE LA FORMATION

P. Rivard et M. Lauzier (2013)<sup>6</sup> précisent que la formation met l'accent sur la planification des activités d'apprentissage encadrées par un formateur dans le but d'éliminer un écart de rendement préalablement identifié. Elle s'effectue généralement en mode synchrone et demeure une activité discontinue dans le temps et l'espace. La formation ne pourrait être efficace que si elle est en permanence articulée avec l'organisation du travail. Formation et organisation sont ensemble dans un processus dynamique où le développement des compétences est attaché au développement de l'organisation. Il s'agit de « l'ingénierie de formation » qui s'est ainsi imposée peu à peu comme une nécessité.

En effet, sur le plan organisationnel, la responsabilité du développement du capital « compétence » incite la mise en place d'un cadre de responsabilité, qui positionne les divers acteurs responsables de la formation dans l'entreprise, et précise le rôle de chacun d'entre eux à l'intérieur du processus. Le niveau de structure de la fonction formation peut varier considérablement d'une organisation à l'autre. Sur le plan technique, cette responsabilité sollicite la gestion du processus de la formation qui implique notamment des activités d'analyse, de planification, de conception, de livraison, d'évaluation et de suivi.

Un ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement un objectif fixé, l'ingénierie de formation implique généralement la réalisation des cinq groupes d'activités structurés, ces groupes, ou étapes représentent le processus de l'ingénierie de la formation. En première partie la préparation de la formation qu'est l'identification et l'analyse des besoins, le design du plan de la formation et la conception de la formation, et en deuxième partie la réalisation de la formation qui comportera notamment ; la diffusion et l'évaluation de la formation.

---

<sup>5</sup> A. Hosdey et J. Rogister, 2009, Formation en entreprise « Les clés de la réussite », Edi pro, p 78.

<sup>6</sup> P. Rivard et M. Lauzier, 2013 op cit, p 15.

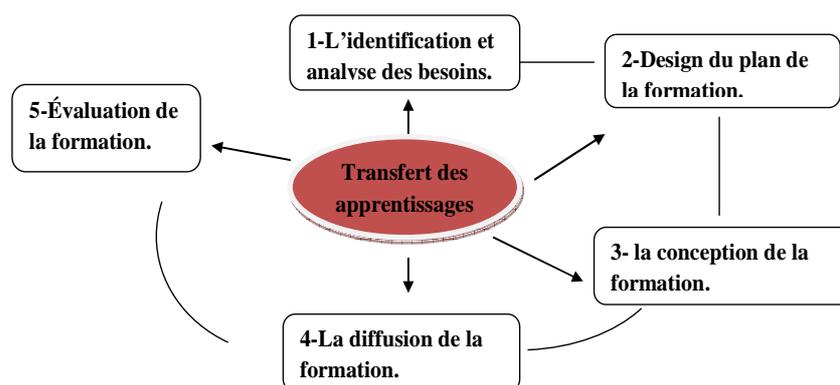


Figure 1 : Le processus de formation<sup>7</sup>

En somme, quelle que soit sa structure, centralisée ou décentralisée, les objectifs et les retombées liés à la mise en place d'un programme de formation sont multiples. Une gestion efficace permettrait l'atteinte des objectifs de valorisation du potentiel des compétences des ressources humaines à même de rendre l'entreprise plus concurrentielle, plus compétitive et plus performante.

#### 2.1.2 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

La formation, comme la production, a ses propres paramètres d'efficacité, l'amélioration durable du système formation passe inévitablement par la mesure d'indicateurs qui permettront, de porter jugement sur sa performance et ainsi en améliorer l'efficacité, la mesure de l'efficacité de la formation est un moyen essentiel d'amélioration continue du système de formation.

##### 2.1.2.1 EFFICACITE ET EFFICIENCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Selon Legendre (1993), l'efficacité se définit comme le degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif tout en considérant des variables d'efficience et d'impact. L'efficience, étant le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre pour sa réalisation. C'est une comparaison entre le résultat et les ressources mises en œuvre à la poursuite d'un objectif.

Dans le cadre d'évaluation de la formation en cours d'emploi, différentes contributions proposent de décliner l'efficacité des actions de formation à travers deux dimensions complémentaires et hiérarchisées. L'évaluation des **acquis** et de leur transfert, d'une part. D'autre part, au niveau de l'**impact** de la formation sur les résultats de l'entreprise.

- Efficacité en termes des acquis et de leur transfert

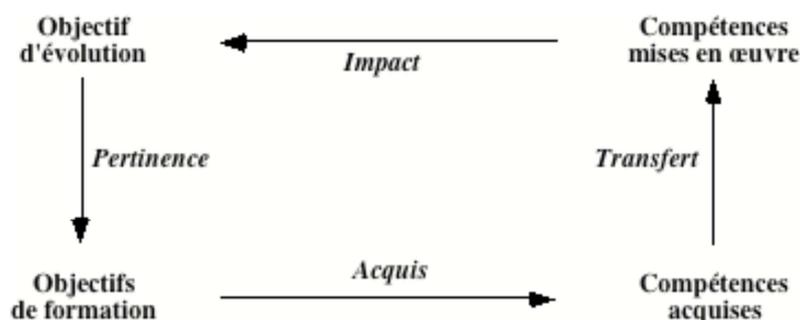
L'efficacité en termes des acquis repose sur la vérification de l'atteinte des objectifs de la formation, on ne peut parler d'efficacité en termes des acquis que lorsque les participants à la formation ont bénéficié pleinement de l'action de formation mise en place. L'efficacité des acquis c'est la réponse à l'objectif de faire évoluer de façon significative les compétences du capital humain de l'entreprise. L'évaluation du transfert des acquis ne peut valablement se réaliser qu'après la formation, lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail. Cette évaluation permet d'observer les participants et de construire une vue globale sur la mise en œuvre des acquis au terrain, c'est à dire de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation.

<sup>7</sup>P. Rivard et M. Lauzier, 2013, p 25. Op cit.

- Efficacité en termes d'impact sur les résultats de l'entreprise

L'efficacité des actions de formation en termes d'impact sur les résultats de l'entreprise équivaut l'efficience, il importe en effet, de montrer l'impact positif de l'investissement-formation. Cependant, l'évaluation de l'impact sur les résultats de l'entreprise, est toujours une opération délicate<sup>8</sup>. Plusieurs contraintes entravent l'évaluation de l'impact d'une action de formations telles que le manque de clarification des résultats attendus sur le terrain, l'éventualité de multiples impacts afférents à différentes actions...

Selon F-M Gerard (2003), plus vraisemblablement, on peut se trouver dans des situations où l'atteinte d'un résultat est liée par exemple pour 20% à l'évolution normale et pour 80% à l'action de formation. L'auteur présente cet impact comme suit<sup>9</sup> :



Dans cette perspective, une action de formation est mise en place parce que l'organisation s'est défini, en fonction de ses besoins, un objectif d'évolution c'est-à-dire un objectif qui est traduit en résultats déterminés. C'est l'effet attendu sur le terrain (accroître le chiffre d'affaires, augmenter la qualité du service à la clientèle...). L'action de formation doit alors permettre d'atteindre cet objectif d'évolution. Pour ce faire, il faut déterminer les objectifs de formation qui ne sont autres que les compétences que l'on désire développer ou acquérir et qui devraient permettre l'atteinte de l'objectif d'évolution. La pertinence des objectifs de formation est donc primordiale, les objectifs de formation seront pertinents si, au premier ordre, ils sont ceux qui permettront le mieux d'atteindre l'objectif d'évolution, c'est-à-dire que les compétences soient acquises par les participants. Dans ce sens, l'impact d'une action de formation est intimement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises.

En somme, l'évaluation de l'impact d'une formation n'est envisageable que lorsque l'évaluation des acquis et du transfert est réalisé. L'efficacité dans la formation professionnelle continue en termes d'impact sur les résultats ne se matérialise que lorsque l'objectif en termes d'efficacité et de pertinence au niveau de l'évaluation des acquis et de leur transfert est déterminé. Les responsables formation pourraient éventuellement s'inspirer des modèles d'évaluation que propose la littérature.

### 2.1.2.2 MODELES D'ÉVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Il existe, dans le domaine de la formation, une multitude de modèles tels que le CIRO (évaluation du Contexte, évaluation des ressources ou d'Input, évaluations des Réactions, évaluation des résultats ou Output) de Warr Bird et Rackham (1970) ; Le modèle de Beech et Leather (2006) ; évaluer les impacts à « chaud » et à « froid » de Stufflebeam (2001) et le modèle de prise de décision de Kraiger (2002)... mais le modèle le plus utilisé et qui est la source de plusieurs de ces modèles est le modèle de D. Kirkpatrick (1959) et sa version enrichie de J. Philips (1996).

- Le modèle de Donald Kirkpatrick (1959)

Kirkpatrick (1959) propose pour une évaluation complète de la formation en cours d'emploi en distinguant quatre niveaux d'évaluation qui constituent des parties importantes. Les quatre niveaux suivent un enchaînement causal (Un niveau dépendra de la réalisation du niveau précédent (le transfert dépendra de la qualité de l'apprentissage).

<sup>8</sup> J-Yves Le Louarn, et J. Pottiez, Évaluer pour mieux former. Comment évaluer efficacement ses formations ? Revue Personnel, 2009, page 40.

<sup>9</sup> F-M Gerard, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion Vol 20, 2003.

- Niveau 1 : La réaction « Le participant est-il satisfait de la formation ? »
- Niveau 2 : Les apprentissages « Qu'est-ce que le participant a appris ? »
- Niveau 3 : Les comportements « le participant applique-t-il ce qu'il a appris ? »
- Niveau 4 : Les résultats « Le participant ou l'entreprise obtiennent-ils de meilleurs résultats en appliquant ce que le formé a appris en formation ? »

Le terme « niveau » souligne la hiérarchie existant entre ces quatre critères d'évaluation, et plus le niveau est élevé, plus il fournit de l'exactitude et l'importance de l'information pour l'entreprise, de plus, il existe selon l'auteur des liens de causalité entre ces niveaux. C'est parce qu'il y aura eu satisfaction qu'il y aura apprentissage; c'est parce qu'il y aura eu apprentissage qu'il y aura changement de comportement; et c'est parce qu'il y aura eu changement de comportement qu'il y aura résultats (mesurable est identifiable) sur l'entreprise. Ce modèle a l'avantage de « synthétiser et simplifier le processus complexe de l'évaluation des formations »<sup>10</sup> et propose une démarche rationnelle et globale. Ce modèle est devenu une norme ou un standard pour la mesure de l'efficacité de la formation. Il se base sur l'illustration et la justification de l'existence du département de formation en démontrant sa contribution aux objectifs de l'entreprise.

- Le modèle de Retour sur Investissement de J. Phillips<sup>11</sup> (1997)

Le modèle ROI est présenté par le consultant américain J. Phillips, comme une amélioration du modèle de D. Kirkpatrick et cela, par l'ajout d'un 5ème niveau d'évaluation de la formation en termes de retour sur l'investissement après avoir traité des raisons ou fonctions de l'évaluation<sup>12</sup>. Il a permis de répondre à la question de l'efficacité mais aussi celle de l'efficience. Si l'efficacité de la formation se mesure par l'atteinte des objectifs, pédagogiques, de transfert et de résultats opérationnels à travers les 4 niveaux de Kirkpatrick, l'efficience se mesure par l'atteinte d'objectifs de performance (objectifs mesurables en gains) et est réalisée au niveau 5.

Pour J. Phillips (1997), la mise en œuvre d'un programme de formation doit idéalement et concrètement créer une chaîne de conséquences à plusieurs niveaux, en commençant par la satisfaction/action prévue et en terminant par le RCI (Rendement du Capital Investi). Il est également important de mesurer les résultats dans les autres niveaux lorsque les retombées pour l'entreprise et le RCI sont mesurées (niveaux 4 et 5). La chaîne de conséquences doit se manifester au niveau des habiletés, des connaissances et compétences acquises (niveau 2) et appliquées au travail (niveau 3) en vue de créer des conséquences sur les affaires (niveau 4), mais il est généralement très difficile de conclure que les retombées pour l'entreprise sont dû au programme de la formation, lorsque les mesures ne sont pas prises à tous les niveaux. Par ailleurs, un RCI négatif de l'investissement dans le programme de formation devrait permettre à l'évaluation de repérer les anneaux de la chaîne qui ont été rompus [Par exemple; les participants n'ont pas appris (niveau 2) ou ont été incapables d'appliquer les nouvelles connaissances à leur travail (niveau 3)].

Du point de vue de l'entreprise, la valeur de l'information recueillie augmente au fil des déplacements le long de la chaîne de conséquences, du niveau 1 jusqu'au niveau 5. Le modèle de Phillips (ROI) vise à établir le rapport entre la valeur ajoutée de la formation et l'ensemble des coûts qu'elle représente pour l'organisation c'est-à-dire les coûts d'organisation et de logistique, les honoraires du formateur ou le temps rémunéré des participants, de ce fait le concept de ROI correspond à une valeur monétaire calculée en mettant en rapport les coûts de l'intervention de formation et les bénéfiques qui en résultent. Le ROI permet ainsi de connaître le bénéfice que rapporte l'investissement dans la formation et il constituerait un outil décisionnel de premier ordre. Le modèle Phillips (1997) se présente comme suit :

---

<sup>10</sup> D. Gilibert et I. Gillet, Revue des modèles en évaluation de formation: approches conceptuelles individuelles et sociales, Training evaluation models : Individualistic and social approaches, publication de Pratiques Psychologiques 2010.

<sup>11</sup> Le modèle d'évaluation provenant des travaux du D. Kirkpatrick (1959) et du J. Phillips (1997) est devenu le mode d'évaluation de la formation et du développement des ressources humaines le plus crédible et le plus pratiqué au monde à cause de sa pertinence en terme de d'efficacité et l'efficience de la formation.

<sup>12</sup> 10 raisons ont été citées par J. Phillips (1997) : Déterminer l'atteinte des objectifs de formation, Identifier les forces et les faiblesses du processus de la formation , Comparer les coûts et les bénéfiques d'un programme, Décider qui devrait participer dans les futures actions ou programmes de formation, Tester la clarté et la validité de certains tests, Identifier quels participants ont le mieux réussi le programme, Rappeler aux participants certains contenus du programme jugés importants, Recueillir des données en vue de la mise en marché de futurs programmes, Déterminer si le programme offrait une solution adéquate au besoin identifié dans l'étape de recueil et analyse de besoin, Constituer une base de données en appui à la prise de décision par les gestionnaires.

- Niveau 1 Les réactions, la satisfaction (objectif 1 de la formation : motivation à apprendre)
- Niveau 2 Le perfectionnement au niveau des connaissances (objectif 2 de la formation : apprentissage)
- Niveau 3 Les changements et progrès dans le transfert des acquis (objectif 3 de la formation : transfert d'apprentissage)
- Niveau 4 L'impact organisationnel (résultat, conséquence) directement lié à la formation.
- Niveau 5 Le calcul du ROI : valeur monétaire obtenue en comparant les coûts de la formation et les bénéfices organisationnels qui en résultent.

### 2.1.3 PROBLEMATIQUE DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI « FCE » AU MAROC

La formation au sein de l'entreprise marocaine doit toujours relever le défi de dégager une valeur ajoutée réelle et démontrer que les coûts supportés sont des investissements ayant un lien direct avec la performance. Les indicateurs classiques comme *le nombre de jours de formation par salarié, nombre d'entretiens d'appréciation par la hiérarchie...* non encore trop vulgarisés, doivent être enrichis par d'autres informant sur la pertinence de la formation par rapport aux besoins réels, les contenus et les engagements réciproques issus des entretiens, sur la qualité et le nombre de personnes à haut potentiel dont l'entreprise note un besoin nécessaire et sur les talents qui quittent l'entreprise.

On s'interroge ainsi d'abord sur le degré d'intégration et de la maîtrise **quantitative** (indicateurs de suivi de performance) de cette fonction émergente au niveau de l'entreprise marocaine ? Ensuite qu'en est-il de la mesure et suivi des apports **qualitatifs** ?

Un suivi qualitatif permettrait éventuellement de contribuer au développement de la formation en cours d'emploi à travers **la description, l'analyse et l'évaluation des pratiques de formation** qui constituent des processus importants pour la démonstration des effets de ces actions dans les entreprises et de leur perfectionnement permanent.

Quantitatif et/ou qualitatif, pour traiter de ces différentes questions, nous avons tenu à mener **une enquête** (dont le questionnaire a été ficelé en s'appuyant sur l'état des connaissances et des pratiques de la formation en cours d'emploi dans la littérature scientifique internationale) **auprès d'un échantillon d'entreprises** du secteur BTP en premier, afin de décrire les modalités de formation en cours d'emploi (FCE) existantes et analyser les données collectées ; mais aussi, si possible, évaluer la formation à travers son **efficacité** (comment la formation est conçue et donnée ?) et son **efficacités** (ce que les participants ont appris, ses effets sur leur comportement et sur l'entreprise ?).

### 2.2 CADRE REGLEMENTAIRE ET FINANCIER DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI « FCE » AU MAROC

Parler de formation continue en entreprise au Maroc conduit inévitablement d'un point de vue organisationnel et financier à parler de l'OFPPPT, Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, dont la mission consiste à « Satisfaire les besoins en qualification des entreprises et contribuer ainsi à l'amélioration de leur compétitivité et favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active » ; de la loi de la formation continue et du nouveau code de travail (entré en vigueur en 2004)<sup>13</sup> marqué par son relatif laconisme sur la question.

La formation professionnelle au Maroc est clairement structurée autour de deux axes, la formation professionnelle initiale et la formation continue. Pour promouvoir la formation continue, des programmes ont été instaurés : les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) et les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) gérés par l'OFPPPT.

Les pouvoirs publics ont en effet, mis en place depuis l'année 1997, et de concert avec les partenaires sociaux, **le mécanisme GIAC** qui vise **l'émergence de la demande des entreprises en formation continue, l'identification et l'expression de leurs besoins en compétences**, en leur apportant une assistance technique et financière dans l'ultime objectif de les encourager à intégrer la formation en tant que vecteur stratégique de leur plan de développement.

De même **Le système des CSF** vise à inciter l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement en lui accordant une assistance financière pour **la réalisation des actions de formation des ressources humaines**. Pour cela, une

<sup>13</sup> Le nouveau code du travail. Loi n°65.99 promulguée par le dahir n°1.03.194 du 11 septembre 2003, publiée au Bulletin Officiel n°5210 du 6 mai 2004).

fraction de la taxe de formation professionnelle a été réservée au financement des actions de formation en cours d'emploi. Cette fraction a atteint 30% en 2007<sup>14</sup>.

### 3 MÉTHODOLOGIE ET ÉTUDE EMPIRIQUE

La méthodologie adoptée relève d'une approche quantitative. Le protocole de collecte des données a consisté en l'élaboration d'un questionnaire auprès de la population. Il s'agit d'une enquête<sup>15</sup> dont le dépouillement concerne un échantillon de 21 entreprises dont les données collectées sont exploitables sur les 70 questionnaires distribués à cette date, soit un taux de 30%. Cet échantillon représente les différentes branches d'activités qui relèvent du secteur BTP au Maroc. La région de Casablanca en l'occurrence.

#### 3.1 ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte 17 questions à choix multiples et fermé. Il est composé de deux parties : la première porte sur le développement de la formation en cours d'emploi tandis que la seconde partie est consacrée à l'efficacité de celle-ci. Un volet en début de questionnaire permet de recueillir les caractéristiques d'identité et du profil des entreprises ayant répondu.

#### 3.2 DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE ET DÉPOUILLEMENT

Le mode d'administration adopté a consisté en la remise directe des questionnaires aux responsables des entreprises pour répondre. Pour ce faire, une équipe des étudiants de la licence professionnelle GRH, a été formée dans le domaine et sur les volets du questionnaire.

La durée de réalisation de l'enquête, de remise du questionnaire et collecte de réponses, a été effectuée sur 4 semaines. Le dépouillement des questionnaires a été effectué à l'aide d'un logiciel statistique qui nous a facilité la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête grâce aux possibilités de calcul qu'il offre.

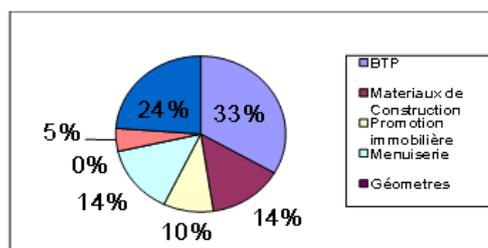
### 4 RÉSULTATS & DISCUSSION

#### 4.1 3.1 PRÉSENTATION DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE

- Branche d'activité

L'échantillon est composé de 21 entreprises appartenant aux diverses branches qui relèvent du secteur BTP.

Branche	nombre
BTP	7
Matériaux de Construction	3
Promotion immobilière	2
Menuiserie	3
Géomètres	0
Bureau d'Etudes	1
AUTRES	5
Total	21



- Taille des entreprises (Effectif)

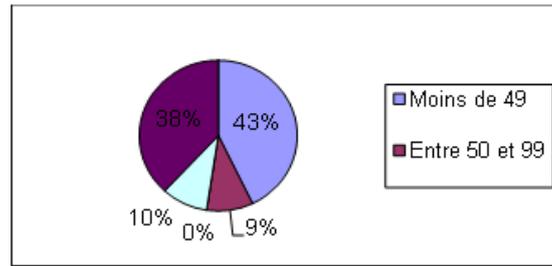
L'échantillon est également composé des entreprises de différentes tailles : petites, moyennes et grandes entreprises.

<sup>14</sup> Investing in People, « Etude nationale, Le Financement de la Formation Professionnelle, Maroc » Août 2010.

<sup>15</sup> Les résultats que nous présentons dans cette communication concernent 21 questionnaires exploitables que nous avons pu récupérer à cette date sur les 70 que nous avons distribués. Il s'agit en effet d'un état d'avancement sur une enquête plus large qui porte sur un échantillon de 128 entreprises sur la région du grand Casablanca-Maroc.

- Existence de structure RH

EFFECTIF	Nombre
Moins de 49	9
Entre 50 et 99	2
Entre 100 et 199	0
Entre 200 et 299	2
Plus de 300	8
	21



52,4% des entreprises étudiées ont une structure RH. Ceci se confirme à 100% dans les grandes entreprises dont l'effectif dépasse 300 employés et à raison, seulement, de 22% dans les petites entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 employés.

En somme, bien qu'il s'agisse d'un échantillon qui présente une grande limite de représentativité des entreprises du secteur (Population de 21 entreprises), on peut néanmoins, procéder à une première appréciation globale sur la tendance du secteur en domaine de la formation en cours d'emploi à travers le traitement des données collectées.

## 4.2 PRÉSENTATION DE L'ANALYSE QUALITATIVE

### 4.2.1 ANALYSE DES RESULTATS SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI DANS LE SECTEUR BTP

Le premier volet d'analyse des résultats de cette enquête vise à répondre à la question de savoir dans quelle mesure la fonction Formation est présente et développée au sein des entreprises à travers l'appréciation de certains aspects de celle-ci.

- Existence de la fonction Formation

Nous considérons que l'identification de la fonction formation au sein de l'organisation interne 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.

Les résultats de l'enquête confirment ce premier niveau de développement notamment dans les grandes sociétés dans lesquelles on trouve toujours un service dédié à la formation.

- Profil des responsables Formation

Le profil du responsable de Formation au sein des entreprises qui en dispose, est généralement bien qualifié. Il est de haut niveau (plus que Bac +5) à raison de 46,15%, pour 23,08% des cas, celui-ci a un niveau de Bac+5 et enfin dans 30,77 % des cas, un niveau de Bac +4. Le responsable Formation est appelé à jouer un rôle important : celui de gérer les compétences.

- Adhésion au GIAC BTP

De la même manière, nous considérons que l'adhésion au GIAC est un autre indicateur qui reflète le degré de conscience et partant du développement de la formation en cours d'emploi et de sa pratique au sein des entreprises étudiées. Une entreprise qui s'adhère au GIAC, cherche en effet, une assistance technique et financière pour identifier ses besoins en compétences.

Les résultats de l'enquête montrent que 60% des entreprises étudiées sont adhérentes à GIAC BTP<sup>16</sup>. Des efforts importants en matière de sensibilisation et d'information sur les services que propose le GIAC BTP restent alors nécessaires. Le GIAC-BTP compte en 2012, 300 adhérents dont 128 relèvent du Grand Casablanca.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Les résultats que nous présentons dans cette communication concernent 21 questionnaires exploitables que nous avons pu récupérer à cette date sur les 70 que nous avons distribués. Il s'agit en effet d'un état d'avancement sur une enquête plus large qui porte sur un échantillon de 128 entreprises sur la région du grand Casablanca-Maroc.

<sup>17</sup> Source GIAC-BTP.

- Raisons pour investir en formation du personnel

Nous avons tenu à nous informer sur les raisons qui poussent les entreprises à investir dans la formation pour approfondir le degré et la qualité de la conscience de l'importance de la formation comme un levier à faire jouer pour gagner en performance globale.

Ainsi, plus que 54% des entreprises interrogées ont affirmé que la formation en cours d'emploi est une nécessité pour s'adapter aux changements et améliorer la compétitivité de l'entreprise. 50% des entreprises recourent à la formation pour motiver les employés et 18% reconnaissent aussi être encouragées par la possibilité de financement via GIAC et CSF.

Enfin, peu conscientes de l'enjeu, 22% des entreprises ont évoqué le fait que la formation est une pratique courante/de mode.

- Budget de formation

Seulement 19% des entreprises questionnées ont voulu divulguer les budgets consacrés à la formation aussi bien que l'effectif formé sur les trois dernières années. Il s'agit de celles qui procédant à un minimum du suivi des indicateurs de la fonction formation. On note une proportionnalité entre ces deux variables (montant du budget et effectif formé) mais une variation tantôt à la hausse, tantôt à la baisse d'une année à l'autre.

- Existence de plan de formation

La majorité des entreprises qui pratiquent la formation (82%) déclarent avoir élaboré des plans de formation. Ceci s'explique en partie par l'obligation d'en avoir, prévue dans les procédures de l'OFPPT pour bénéficier du mécanisme de financement des actions de formation CSF (voir ci-dessus). Ceux qui ne le font pas de façon très formalisée procèdent généralement autrement pour les financer.

- Mécanismes de financement de la formation en cours d'emploi

Les mécanismes dédiés par les pouvoirs publics à l'assistance technique et financière sont cités par les interrogées à raison de 27% (GIAC-BTP et CSF). Le constat fait par les professionnels quant au recours faible des entreprises du BTP aux mécanismes de financement de la formation se confirme avec le taux de recours déclaré.

- Thèmes de formation privilégiés

La majorité des entreprises privilégient des thèmes de formation qui permettent de développer les compétences en organisation, les compétences technologiques et en méthodes (Ingénierie).

A notre sens, ces résultats traduisent le caractère encore embryonnaire de la pratique du management par les compétences au sein des entreprises enquêtées. On continue en effet, à viser surtout les compétences techniques et opérationnelles à même d'améliorer directement les résultats de l'entreprise et on néglige les compétences à caractère stratégique.

En somme, on peut avancer que la formation est bien présente comme pratique au sein des entreprises du secteur BTP avec plus que 90,4% qui déclarent former leur personnel. Mais la fonction formation structurée reste une caractéristique des seules grandes entreprises. Celle-ci bien qu'épaulée et poussée via les mécanismes mis en place par l'Etat, se situe encore dans une voie de développement qui requiert toujours plus de conscience et d'investissements pour s'imposer et pouvoir contribuer à la performance comme un levier stratégique des entreprises.

#### **4.2.2 ANALYSE DES RESULTATS SUR L'EFFICACITE DE LA FCE DANS LES ENTREPRISES DU BTP**

Nous rappelons que ce deuxième volet d'analyse trouve sa légitimité du fait de l'opérationnalité des mécanismes d'assistance technique et de financement mis en place par l'Etat qui mobilisent des fonds importants à travers les GIAC et le système des CSF. La question est en fait de savoir dans quelle mesure les actions de formation en cours d'emploi lancées et menées ont été efficaces depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation des apports de celle-ci, en passant par les méthodes de formation.

- Identification des besoins en formation

En matière d'identification des besoins de formation, 46% des entreprises avancent que c'est le Directeur général qui décide des besoins en formation en collaboration avec le responsable formation lorsqu'il y en a. 37% avancent que c'est une tâche de la direction des ressources humaines.

On note l'absence de l'interpellation des services des cabinets externes qualifiés dans le domaine bien qu'il y a possibilité de financement via le GIAC BTP. Ces derniers connaissent un grand essor actuellement au Maroc et se lancent à fond pour le démarchage des clients potentiels.

- Méthodes de formation

Les entreprises utilisent différentes méthodes de formation. Les résultats montrent que 68% des entreprises se servent de la formation auprès des organismes étrangers, 55% se servent plutôt de la formation en interne et près de 37% qui participent aux différents séminaires et colloques.

- Apport de la formation

Quant à l'apport de la formation au personnel, près de 70% des entreprises avancent que la formation a contribué à améliorer la productivité, motiver le personnel, favoriser la polyvalence de l'équipe et adapter le personnel aux évolutions. Ces résultats semblent cohérents avec la nature des thèmes de formation privilégiés, déclarés par la majorité des entreprises interrogées et confirment le rôle que peut jouer la formation comme levier de performance à différents niveaux.

- L'évaluation des actions de la formation

25% des entreprises ne se sont pas exprimés sur ce point ou ne procèdent pas à l'évaluation des actions de formation. Les autres déclarent procéder à l'évaluation. Ce fait peut être expliqué l'obligation prévue dans les procédures du système CSF d'évaluer à chaud toute action de formation menée et présentée pour remboursement.

Pour ce faire, les interrogées utilisent à raison de plus de 68%, uniquement des questionnaires comme moyen privilégié d'évaluation ce qui témoigne d'un manque de développement de la pratique d'évaluation systématique de la formation à chaud et/ou à froid (Tableaux de bord). Le souci d'efficacité des actions de la formation ne se confirme donc pas. Ceci n'est pas étonnant dans la mesure où cette fonction est toujours en phase d'œuvre pour se forger une place dans la structure et le management des entreprises.

#### 4.2.3 DÉFIS ET ENJEUX DE LA FONCTION FORMATION AU SEIN DES ENTREPRISES BTP

Le dernier volet de l'enquête vise à comprendre et contourner les difficultés et sources de blocage du développement de la fonction Formation au sein des entreprises et de connaître la perception des enjeux de cette fonction et de sa gestion par les managers.

- Les principaux facteurs de blocage pour la pratique du management de la formation

28% ne se sont pas exprimés sur cette question. Pour les autres, plus que la moitié (53%) sont d'accord et tout à fait d'accord que l'insuffisance de budget de fonctionnement est un important facteur de blocage. Elles reconnaissent également les difficultés liées aux autres facteurs dans les proportions suivantes :

- Manque d'appui DG et Manque de clarté des missions et des objectifs de la fonction Formation à raison de plus que 33% des entreprises ;
- Manque de moyens matériels à raison de 28,6% des entreprises ;
- Insuffisance de compétences et Manque d'implication d'encadrement à raison de 26,7% des entreprises.

- Les enjeux de la fonction formation au sein de l'entreprise

Pour les 15 entreprises de l'échantillon ayant répondu à cette question.

- Plus que 93% sont d'accord et tout à fait d'accord que la formation nécessite une évaluation systématique (Indicateurs/tableaux de bord) ;
- 80% d'entre elles sont d'accord et tout à fait d'accord que la fonction formation doit être structurée ;
- 68% sont d'accord et tout à fait d'accord que la formation doit démontrer sa contribution à la performance.
- Plus de 63% considèrent que la formation est un facteur de développement des compétences, de l'employabilité et à même de favoriser la promotion interne.

Il paraît ainsi que la perception de la fonction formation est en général juste et positive. Les sources de blocage aussi bien que les enjeux sont bien identifiés.

L'opérationnalité des systèmes et mécanismes d'assistance technique et financière avec la mobilisation de fonds important rend ainsi la refonte et le repositionnement de la fonction Formation au sein des entreprises nécessaires pour viser beaucoup plus que son développement, l'efficacité de celle-ci à travers la mesure de sa contribution à la performance et aux résultats de l'entreprise.

## 5 CONCLUSION

Après une brève revue de la littérature, cadre d'analyse de la formation professionnelle continue suivie par une présentation du cadre réglementaire de la formation en cours d'emploi au Maroc, nous avons présenté à travers cet article, une étude qui a porté sur la réalité en termes de développement et efficacité de la fonction « formation » au sein de l'entreprise marocaine, du secteur BTP en l'occurrence. Il s'agit d'une enquête qui a été menée auprès d'un échantillon d'entreprises du BTP. La formation est bien présente comme pratique au sein des entreprises du secteur BTP avec plus que 90,4% qui déclarent former leur personnel. Mais la fonction formation structurée reste une caractéristique des seules grandes entreprises. Celle-ci est toujours en voie de développement et requiert ainsi plus d'efforts et d'investissements pour s'imposer et contribuer à la performance comme tout levier stratégique des entreprises.

Les résultats de l'étude ont également témoigné d'un manque de développement de la pratique d'évaluation systématique de la formation à chaud et/ou à froid (Tableaux de bord) et partant une quasi-absence du suivi de l'efficacité des actions de la formation.

En conclusion, les résultats quantitatifs et qualitatifs ont démontré que bien qu'il y ait des opportunités stratégiques à saisir par les entreprises grâce aux initiatives des pouvoirs publics dans ce cadre (mécanismes GIAC et CSF) et bien que les professionnels reconnaissent que l'environnement turbulent du secteur du BTP ne tolérerait plus pour longtemps des défaillances en qualification et compétences des RH, la fonction Formation se positionne encore comme maillon non stratégique au sein des entreprises. Il y'a donc de quoi se soucier en perspective.

## REFERENCES

- [1] P. Rivard et M.Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital Compétence de l'organisation. Presse de l'université du Québec, 2ème édition, 2013, p 15.
- [2] T. Ardouin, Ingénierie de formation : Analyser, Concevoir, Réaliser et Évaluer, 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2013, p 10.
- [3] A. Hosdey et J. Rogister, 2009, Formation en entreprise « Les clés de la réussite », Edi pro, p 78.
- [4] Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly 25, 107-136.
- [5] P. Rivard et M. Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation, , Presse de l'université du Québec, 2ème édition, 2013, page 15.
- [6] J-Yves Le Louarn, et J. Pottiez, Évaluer pour mieux former. Comment évaluer efficacement ses formations ? Revue Personnel, 2009, page 40.
- [7] F-M Gerard, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion Vol 20, 2003.
- [8] D. Gilibert et I. Gillet, Revue des modèles en évaluation de formation: approches conceptuelles individuelles et sociales, Training evaluation models : Individualistic and social approaches, publication de Pratiques Psychologiques 2010.
- [9] Le nouveau code du travail. Loi n°65.99 promulguée par le dahir n°1.03.194 du 11 septembre 2003, publiée au Bulletin Officiel n°5210 du 6 mai 2004).
- [10] Investing in People, « Etude nationale, Le Financement de la Formation Professionnelle, Maroc » Août 2010.
- [11] Manuel des Procédures OFPPT, Janvier 2006.
- [12] Rapport Assemblée Générale FNBTP 2011
- [13] Rapport Assemblée Générale FNBTP 2012
- [14] Documents GIAC BTP 2011/2012
- [15] Finances news hebdo, Septembre 2010.