

Développement des compétences par la formation en entreprise au Maroc : Une analyse approfondie

Development of Skills Through In-Company Training in Morocco: A
Comprehensive Analysis.

Auteur 1 : ERREGUI Houda

ERREGUI Houda, Ingénieur Techno-Pédagogique
Doctorante au CEDoc : Homme-Société-Education
Filière : Analyse et Evaluation des Systèmes d'Éducation et de Formation
Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohammed V Rabat

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 : ERREGUI .H (2024) « Développement des compétences par la formation en entreprise au Maroc : Une analyse approfondie », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0550 – 0575.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11102621
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Cette étude se penche sur l'impact de la formation en entreprise au Maroc sur le développement des compétences de la main-d'œuvre, en prenant en considération les particularités du marché du travail marocain, comme la diversité culturelle et les besoins en compétences variables. Elle analyse les pratiques de formation utilisées par les entreprises marocaines et évalue l'efficacité de ces programmes sur les compétences des employés.

Les résultats mettent en lumière l'approche diversifiée adoptée par les entreprises marocaines en matière de formation, combinant des méthodes traditionnelles et technologiques. Elles accordent une importance particulière au développement des compétences techniques et des compétences en soft skills, reconnaissant leur importance capitale pour la réussite professionnelle. L'évaluation des programmes de formation révèle globalement un impact positif sur le renforcement des compétences des employés, en particulier dans les domaines de la communication et des compétences techniques, entraînant ainsi une augmentation significative de la productivité individuelle.

En outre, l'étude souligne les défis auxquels sont confrontées les entreprises marocaines, notamment l'identification des besoins en compétences et le manque de ressources financières. Pour surmonter ces obstacles, elles envisagent d'établir des collaborations avec des institutions de formation et des partenaires public-privé afin de renforcer leurs initiatives de formation en entreprise.

Mots clés : Formation en entreprise, Formation, Développement des compétences, Compétence, Evaluation.

Abstract

This study examines the impact of corporate training in Morocco on workforce skill development, taking into account the peculiarities of the Moroccan labor market, such as cultural diversity and varying skill needs. It analyzes the training practices used by Moroccan companies and evaluates the effectiveness of these programs on employee skills.

The findings highlight the diversified approach adopted by Moroccan companies in training, combining traditional and technological methods. They place particular emphasis on the development of technical skills and soft skills, recognizing their critical importance for professional success. The evaluation of training programs overall reveals a positive impact on enhancing employee skills, especially in the areas of communication and technical skills, resulting in a significant increase in individual productivity.

Additionally, the study underscores the challenges faced by Moroccan companies, including identifying skill needs and the lack of financial resources. To overcome these obstacles, they consider establishing partnerships with training institutions and public-private partners to strengthen their corporate training initiatives.

Keywords : Corporate training, Training, Skill development, Competence, Evaluation.

Introduction

Le Maroc, en tant que nation en développement, s'est engagé dans une trajectoire de croissance économique rapide et de diversification de ses secteurs industriels au cours des dernières décennies. Cette transformation économique a été propulsée par des réformes structurelles, des investissements dans l'infrastructure et des politiques favorables à l'investissement. Cependant, cette évolution rapide pose un défi majeur : la disponibilité d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et compétente pour soutenir la croissance continue du pays.

Le développement des compétences est devenu un enjeu stratégique critique pour le Maroc, car il joue un rôle pivot dans la capacité des entreprises marocaines à innover, à améliorer leur productivité et à maintenir leur compétitivité sur le marché mondial. Les entreprises marocaines sont confrontées à une pression croissante pour s'adapter aux exigences changeantes de l'économie mondiale, à l'évolution des technologies et à la concurrence accrue. Dans ce contexte, la formation en entreprise émerge comme un outil essentiel pour le développement des compétences de la main-d'œuvre marocaine.

Cette étude se penche sur le rôle central que joue la formation en entreprise dans l'acquisition et le renforcement des compétences des employés au Maroc. Elle examine les différentes facettes de ce processus, des programmes de formation mis en place par les entreprises aux politiques gouvernementales visant à favoriser la formation professionnelle. L'objectif principal est d'évaluer l'efficacité de ces initiatives en termes de développement des compétences, d'efficacité opérationnelle des entreprises et d'impact sur l'économie nationale.

Dans ce contexte, cette recherche vise à apporter des éclaircissements substantiels sur la manière dont la formation en entreprise au Maroc contribue au développement des compétences, tout en identifiant les obstacles et les opportunités qui se présentent sur cette voie. À travers une méthodologie rigoureuse qui combine des données empiriques, des analyses quantitatives et des entretiens approfondis avec des acteurs clés du secteur, cette étude aspire à contribuer à la formulation de recommandations pratiques pour améliorer les politiques de formation en entreprise et renforcer la compétitivité du Maroc sur la scène internationale.

En somme, cet article se positionne comme une exploration approfondie du rôle vital de la formation en entreprise dans le développement des compétences au Maroc, tout en mettant en lumière les défis et les opportunités auxquels sont confrontées les entreprises marocaines dans la création d'une main-d'œuvre compétente et adaptable pour l'avenir.

Problématique

"Comment les programmes de formation en entreprise au Maroc peuvent-ils être optimisés pour s'adapter aux besoins spécifiques du marché du travail marocain, tenant compte des défis de diversité culturelle et de la transformation numérique, tout en garantissant une évaluation rigoureuse de leur impact sur le développement des compétences individuelles et la compétitivité globale des entreprises ?"

Cette problématique explore en profondeur les défis auxquels sont confrontés les programmes de formation en entreprise au Maroc. Elle se penche sur la nécessité d'adapter ces programmes aux particularités du marché du travail marocain, en mettant en lumière les enjeux de diversité culturelle et de transformation numérique. De plus, elle souligne l'importance d'une évaluation rigoureuse pour mesurer l'impact des formations sur le développement des compétences individuelles et, en fin de compte, sur la compétitivité des entreprises opérant au Maroc. Cette problématique invite à une analyse complète et nuancée des facteurs qui influencent l'efficacité de la formation en entreprise au Maroc et des moyens d'optimiser ces programmes pour le bénéfice tant des employés que des entreprises.

1. Formation en Entreprise

1.1. Définition de la Formation en Entreprise :

La formation en entreprise est un processus systématique et planifié qui vise à développer les compétences, les connaissances, les aptitudes et les comportements des employés au sein d'une organisation. Elle a pour but d'améliorer la performance individuelle et collective des employés en les dotant des compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière efficace et contribuer aux objectifs organisationnels (Noe, R. A., 2017).¹

La formation en entreprise peut être définie comme un processus continu et planifié au cours duquel les employés acquièrent des compétences, des connaissances, et des compétences spécifiques nécessaires à leur rôle au sein de l'organisation. Elle vise à améliorer la performance individuelle et collective en renforçant les compétences des employés et en les aidant à s'adapter aux évolutions de l'environnement professionnel (Blanchard, P. N., & Thacker, J. W., 2013).²

¹ Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

² Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). Effective training: Systems, strategies, and practices (5th ed.).

La formation en entreprise est un processus planifié et organisé qui vise à développer les compétences, les connaissances, les aptitudes et les comportements des employés au sein d'une organisation. Elle a pour objectif d'améliorer la performance individuelle et collective en dotant les employés des compétences nécessaires pour accomplir efficacement leurs responsabilités professionnelles.

La formation en entreprise peut prendre diverses formes, y compris des programmes de formation structurés, des ateliers, des séances de mentorat et des formations en ligne (Dessler, G., 2019).³

1.2. Importance de la Formation en Entreprise :

La reconnaissance de l'importance de la formation en entreprise transcende largement les frontières des domaines des affaires et des ressources humaines. En effet, cette pratique offre une pléthore d'avantages tant pour les individus que pour les organisations, participant ainsi à la consolidation de leur succès sur le marché.

Premièrement, la formation en entreprise joue un rôle essentiel dans le développement des compétences des employés. En leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de consolider celles déjà acquises, elle favorise non seulement leur épanouissement individuel, mais aussi la réussite globale de l'entreprise (Noe, R. A., 2017)⁴.

Deuxièmement, en renforçant les compétences de ses employés, la formation en entreprise conduit inévitablement à une amélioration de leur performance au travail. Cette augmentation de l'efficacité se traduit souvent par une productivité accrue et des résultats financiers plus positifs pour l'organisation (Saks & Haccoun, 2008)⁵.

Troisièmement, dans un contexte de mutation technologique permanente, la formation en entreprise est un outil indispensable pour aider les employés à s'adapter à ces évolutions. Cette capacité à suivre le rythme des progrès technologiques est cruciale pour maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché (Goldstein & Ford, 2002)⁶.

³ Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.).

⁴ Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

⁵ Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2008). *Managing performance through training and development*. Nelson Education.

⁶ Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*.

Quatrièmement, les programmes de formation contribuent également à renforcer l'engagement des employés et à favoriser leur fidélité à l'entreprise. Les individus formés sont généralement plus satisfaits de leur travail et moins enclins à chercher des opportunités ailleurs (Salas et al., 2012)⁷.

Cinquièmement, la formation en entreprise favorise une culture d'apprentissage continue au sein de l'organisation. En encourageant les employés à rechercher constamment l'amélioration de leurs compétences et de leurs connaissances, elle stimule l'innovation et le progrès à long terme (Swanson & Holton III, 2009)⁸.

Enfin, la formation en entreprise assure la conformité de l'entreprise aux réglementations et normes en vigueur. En sensibilisant les employés à ces exigences légales, elle contribue à maintenir l'organisation en conformité avec la loi (Noe, 2017)⁹.

En somme, la formation en entreprise représente bien plus qu'une simple pratique de développement professionnel ; elle constitue un investissement stratégique dans la croissance et la pérennité des entreprises dans un environnement commercial en perpétuelle évolution.

1.3. Lien entre la formation et le développement des compétences :

La formation en entreprise et le développement des compétences sont étroitement liés, car la formation est l'un des principaux moyens par lesquels les compétences des employés sont développées et renforcées. Le développement des compétences peut être défini comme le processus continu par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences, améliorent celles existantes et développent des connaissances et des aptitudes pour mieux accomplir leurs tâches professionnelles :

Formation en Entreprise (Noe, R. A., 2017 ; Goldstein, I. L., & Ford, K. J., 2002) :

- 1. Identification des Besoins en Compétences :** La formation commence par une évaluation des besoins en compétences, où les lacunes existantes sont identifiées. Cette étape permet de déterminer quelles compétences doivent être développées.
- 2. Conception de Programmes de Formation :** Sur la base des besoins identifiés, des programmes de formation sont conçus. Ces programmes peuvent inclure des modules de formation, des ateliers, des séances en ligne, etc.

⁷ Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101

⁸ Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.

⁹ Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

3. **Acquisition de Connaissances et de Compétences** : Les employés suivent les programmes de formation pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Cela peut inclure des compétences techniques, des compétences en leadership, des compétences de communication, etc.

Développement des Compétences (Noe, R. A., 2017 ; Dessler, G., 2019) :

1. **Application des Compétences** : Après la formation, les employés mettent en application les compétences acquises dans leur travail quotidien. C'est là que le développement des compétences se produit réellement.
2. **Renforcement Continu** : Le développement des compétences est un processus continu. Les employés cherchent constamment à améliorer leurs compétences existantes et à en acquérir de nouvelles.
3. **Adaptation aux Changements** : Les compétences se développent également en réponse aux changements dans l'environnement professionnel, notamment les évolutions technologiques, les nouvelles exigences du marché et les besoins de l'organisation.
4. **Amélioration de la Performance** : Le développement des compétences améliore la performance individuelle et, par conséquent, la performance globale de l'entreprise.

1.4. Évolution de la Formation en Entreprise au Maroc

L'évolution de la formation en entreprise au Maroc remonte aux premières initiatives de formation professionnelle qui ont été mises en place pour répondre aux besoins du marché de l'emploi. L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) a été créé en 1974 pour superviser la formation professionnelle au Maroc. Depuis lors, il a joué un rôle essentiel dans la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins du marché. L'OFPPT a développé un réseau de centres de formation professionnelle à travers le pays, offrant une variété de programmes de formation dans divers secteurs. Cette expansion a permis de rendre la formation plus accessible aux jeunes Marocains.

L'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été une étape majeure dans l'évolution de la formation en entreprise au Maroc. Les plateformes en ligne, les cours à distance et les ressources éducatives numériques ont été développés pour répondre aux besoins de formation et d'apprentissage à distance, en particulier dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Outre, La formation continue est devenue essentielle pour le développement professionnel des travailleurs marocains. Les employeurs reconnaissent l'importance de la formation continue pour maintenir la compétitivité de leurs employés et de leurs organisations. Des efforts ont été déployés pour normaliser et certifier les programmes de formation afin d'assurer leur qualité et leur conformité aux normes nationales et internationales. Les associations professionnelles et les chambres de commerce jouent un rôle actif dans la promotion de la formation en entreprise en organisant des programmes de formation, des séminaires et des conférences.

L'évolution de la formation en entreprise au Maroc est influencée par ces développements, qui visent à renforcer la main-d'œuvre, à favoriser l'employabilité et à soutenir la croissance économique du pays. Ces initiatives reflètent les efforts déployés pour répondre aux besoins changeants du marché de l'emploi et pour aligner la formation sur les exigences de l'industrie.

1.5. Rôle des Ressources Humaines

Les ressources humaines (RH) jouent un rôle essentiel au sein des entreprises marocaines, contribuant de manière significative à la gestion des employés, au développement des compétences et au succès global de l'organisation. Voici un aperçu plus détaillé de leurs responsabilités et de leur impact :

Recrutement et Sélection : Les RH sont chargées de l'identification des besoins en personnel au sein de l'entreprise. Ils rédigent des descriptions de poste, diffusent des offres d'emploi et entreprennent des actions de recrutement actives pour attirer des candidats qualifiés. Les processus de recrutement incluent souvent des entretiens, des évaluations de compétences et des vérifications de références pour sélectionner les candidats les mieux adaptés.¹⁰

Gestion Administrative du Personnel : Les RH sont responsables de la gestion de l'ensemble de la documentation administrative liée aux employés. Cela comprend la rédaction et la gestion des contrats de travail, la tenue des dossiers des employés, l'émission des fiches de paie, la gestion des congés payés et des avantages sociaux. Ils s'assurent que toutes les politiques de rémunération et de travail sont en conformité avec la législation marocaine.¹¹

Formation et Développement : Les RH identifient les besoins en formation au sein de l'entreprise, en consultation avec les gestionnaires. Ils conçoivent et mettent en œuvre des programmes de développement des compétences pour permettre aux employés d'acquérir les

¹⁰ Mohamed, B., & Bouzguenda, M. (2017). Recruitment and Selection in Moroccan Companies: Practices and Effects on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 149-156.

¹¹ El Alami, Y., et al. (2018). HRM Practices, Job Satisfaction, and Intention to Stay: An Empirical Analysis of Banking Sector in Morocco. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 236-247.

compétences nécessaires pour exceller dans leur rôle. Ces programmes peuvent être réalisés en interne ou en collaboration avec des partenaires externes.¹²

Gestion de la Performance : Les RH établissent des critères de performance et des indicateurs clés pour évaluer le rendement des employés. Ils organisent des entretiens d'évaluation de la performance et collaborent avec les gestionnaires pour élaborer des plans de développement individuels. Leur objectif est d'améliorer la performance et la contribution de chaque employé à l'entreprise.¹³

Relations avec les Employés : Les RH jouent un rôle central dans la gestion des relations avec les employés. Ils interviennent dans la résolution des conflits, la médiation et la promotion d'un climat de travail positif. De plus, ils sont responsables de la communication interne et de la gestion des questions liées aux employés, créant ainsi un environnement de travail sain et harmonieux.

Développement des Politiques RH : Les RH jouent un rôle central dans le développement et la mise en œuvre de politiques et de procédures liées aux ressources humaines. Cela englobe des domaines tels que la rémunération, le recrutement, le développement professionnel, la gestion de la diversité et la gestion du personnel.

Gestion du Changement : Les RH sont souvent impliquées dans la gestion du changement au sein de l'entreprise. Ils travaillent en collaboration avec les gestionnaires pour faciliter la transition des employés lors de réorganisations, de fusions ou d'acquisitions d'entreprises, veillant ainsi à une transition en douceur.

2. Modèles de Développement des Compétences :

Le concept "Modèles de Développement des Compétences" se réfère généralement aux cadres, aux stratégies et aux approches utilisés par les organisations pour améliorer et renforcer les compétences de leurs employés. Voici deux définitions de ce concept :

Les "Modèles de Développement des Compétences" désignent des systèmes structurés et des approches stratégiques mis en place par les entreprises et les organisations pour identifier,

¹² Khoudri, I., & Yachouti, Y. (2020). Human Resources Management and Its Role in the Integration of Women in the Moroccan Labor Market. In Human Resource Management and Female Employment in Arab Countries (pp. 63-86).

¹³ Bouzguenda, M., & Feki, R. (2016). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitudes and Job Behaviors in the Moroccan Context. In Handbook of Research on Cross-Cultural Business Education (pp. 131-155).

acquérir, développer et améliorer les compétences des employés dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels et de favoriser la croissance professionnelle des individus.¹⁴

Les "Modèles de Développement des Compétences" se réfèrent aux cadres théoriques et aux approches pratiques utilisées par les organisations pour planifier, mettre en œuvre et évaluer les activités visant à renforcer les compétences, les connaissances et les aptitudes de leurs employés. Ces modèles intègrent des stratégies de formation, d'apprentissage, d'évaluation des compétences, et de suivi, dans le but d'optimiser la performance organisationnelle et le développement professionnel des individus.¹⁵

2.1 Types de Modèles de Développement des Compétences

Il existe différents types de modèles de formation utilisés dans les entreprises marocaines, chacun adapté à des besoins spécifiques. Voici une liste de certains de ces types de modèles de formation, accompagnée de références générales pour illustrer les pratiques de formation en entreprise au Maroc :

Formation en Salle de Classe : Cette approche est couramment utilisée pour les formations techniques et professionnelles au Maroc. Des institutions de formation professionnelles telles que l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) au Maroc proposent des programmes de formation en salle de classe.

Formation en Entreprise : L'apprentissage sur le tas est une pratique courante dans divers secteurs au Maroc, notamment dans l'artisanat, l'industrie et l'agriculture. Cependant, il est souvent moins structuré que d'autres modèles de formation.

Formation en Ligne: La formation en ligne est en croissance au Maroc, avec des écoles en ligne, des plateformes de formation à distance et des programmes d'e-learning adaptés au marché marocain. Cependant, l'adoption de cette approche peut varier.

Mentorat et Coaching: Le mentorat et le coaching sont de plus en plus reconnus au Maroc comme des moyens efficaces de développer les compétences. Les grandes entreprises au Maroc

¹⁴ Noe, R. A., Noe, A. W., & Wright, P. M. (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw-Hill Education.

¹⁵ Rothwell, W. J., Lindholm, J. E., & Park, S. H. (2018). Human Resource Development.

mettent en place des programmes de mentorat pour favoriser la croissance professionnelle de leurs employés.

Formation en Gestion et Leadership: Des institutions éducatives marocaines, telles que l'ISCAE, proposent des programmes de formation en gestion et leadership adaptés au marché marocain.

Formation Technique: La formation technique est essentielle dans l'industrie et l'artisanat au Maroc. Certaines entreprises ont des partenariats avec des écoles de formation technique pour développer les compétences de leurs employés.

2.2 Modèle de développement des compétences de l'individu et de l'entreprise

Le modèle de développement des compétences de l'individu et le modèle de développement des compétences de l'entreprise sont essentiels pour comprendre comment les compétences sont acquises, développées et utilisées à la fois au niveau de l'individu et de l'entreprise.

2.2.1. Modèle de Développement des Compétences de l'Individu :

Ce modèle se concentre sur le développement des compétences et des connaissances au niveau de l'individu. Il postule que chaque personne peut développer ses compétences par le biais de l'apprentissage, de l'expérience et de la formation. Voici les principaux composants de ce modèle:

L'Apprentissage Continu : Selon ce modèle, l'apprentissage est un processus continu tout au long de la vie. Les individus acquièrent de nouvelles compétences par l'éducation formelle, l'expérience pratique, l'autoformation et l'apprentissage informel.

L'Autoévaluation des Compétences : Les individus sont encouragés à évaluer régulièrement leurs compétences, à identifier leurs lacunes et à définir des objectifs de développement personnel.

La Formation et le Développement : Ce modèle reconnaît l'importance de la formation et du développement formels. Les individus peuvent suivre des cours, des ateliers et des programmes de formation pour acquérir de nouvelles compétences.

La Motivation Intrinsèque : Le modèle suppose que la motivation intrinsèque est un moteur clé du développement des compétences. Les individus sont plus susceptibles de développer leurs compétences s'ils sont personnellement investis dans le processus.

2.2.2. Modèle de Développement des Compétences de l'Entreprise

Ce modèle se concentre sur la manière dont les entreprises gèrent et développent les compétences de leurs employés pour atteindre leurs objectifs organisationnels. Voici les principaux éléments de ce modèle :

Identification des Besoins en Compétences : Les entreprises identifient les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Cela peut inclure des compétences techniques, des compétences de gestion, des compétences en leadership, etc.

Planification de la Formation et du Développement : Les entreprises élaborent des plans de formation et de développement pour leurs employés. Ils peuvent inclure des programmes de formation en interne, des cours externes, du mentorat, etc.

Évaluation des Compétences : Les entreprises évaluent régulièrement les compétences de leurs employés pour mesurer leur adéquation par rapport aux besoins organisationnels. Cela peut se faire par le biais d'évaluations de performance, de retours d'information et de revues.

Stratégie de Gestion des Compétences : Les entreprises peuvent mettre en place une stratégie de gestion des compétences qui inclut la planification de la relève, la rétention des talents et l'identification des lacunes en compétences.

Motivation et Engagement : Les entreprises reconnaissent l'importance de la motivation et de l'engagement des employés dans le développement des compétences. Des mesures sont prises pour encourager les employés à participer activement à leur propre développement.

Ces deux modèles interagissent souvent, car le développement des compétences de l'individu contribue au développement des compétences de l'entreprise. Les entreprises prospères investissent dans le développement des compétences de leurs employés pour rester compétitives sur le marché.

3. Facteurs Influençant le Développement des Compétences

Le développement des compétences en entreprise est influencé par une multitude de facteurs, à la fois internes et externes. Comprendre ces facteurs est essentiel pour élaborer des stratégies efficaces de développement des compétences.

Facteurs Internes :

Culture Organisationnelle : La culture d'entreprise joue un rôle majeur dans le développement des compétences. Les organisations qui encouragent l'apprentissage continu et l'innovation ont tendance à investir davantage dans le développement des compétences de leurs employés.

Leadership et Engagement de la Direction : L'engagement des dirigeants et des cadres supérieurs envers le développement des compétences est essentiel. Lorsque la direction soutient activement les initiatives de formation, cela motive les employés à participer.

Planification Stratégique : Les objectifs à long terme de l'entreprise influencent les compétences nécessaires. La planification stratégique identifie les besoins en compétences futurs et guide le développement.

Ressources Internes : Les ressources financières, le personnel de formation et les infrastructures sont essentiels pour offrir des programmes de développement des compétences de qualité.

Évaluation de la Performance : Les systèmes d'évaluation de la performance permettent de mesurer les compétences actuelles des employés, d'identifier les lacunes et de planifier des activités de développement.

Facteurs Externes :

Tendances du Marché du Travail : Les évolutions du marché du travail influencent les compétences demandées. Les entreprises surveillent ces tendances pour s'adapter.

Concurrence sur le Marché du Travail : La compétition pour les talents peut amener les entreprises à offrir des programmes de développement des compétences attractifs pour attirer et retenir les meilleurs employés.

Partenariats et Réseaux : Les entreprises peuvent établir des partenariats avec des universités, des écoles techniques ou d'autres organisations de formation pour accéder à des ressources et à des expertises supplémentaires.

Évolution de la Technologie : Les avancées technologiques peuvent exiger le développement de nouvelles compétences pour tirer parti des nouvelles technologies et des méthodes de travail.

Pressions Économiques : Les conditions économiques, telles que les cycles d'expansion ou de récession, peuvent influencer les budgets alloués au développement des compétences.

La combinaison de ces facteurs internes et externes influence la manière dont les entreprises abordent le développement des compétences de leurs employés. Une approche stratégique tient compte de ces facteurs pour créer des programmes de formation efficaces et alignés sur les besoins de l'entreprise et du marché.

4. Évaluation de l'Impact de la Formation :

L'évaluation de l'impact de la formation en entreprise est essentielle pour mesurer l'efficacité des programmes de formation et déterminer comment ils contribuent aux objectifs organisationnels. Deux approches couramment utilisées pour cette évaluation sont les modèles de Kirkpatrick et les méthodes d'évaluation des retours sur investissement (ROI).

4.1. Modèles de Kirkpatrick :

Le modèle de Kirkpatrick¹⁶, développé par Donald L. Kirkpatrick, est l'un des modèles les plus largement utilisés pour évaluer la formation en entreprise. Il propose quatre niveaux d'évaluation:¹⁷

Niveau 1 : Réaction (Satisfaction) : Il mesure la réaction des participants à la formation. Cela se fait généralement à travers des enquêtes de satisfaction.

Niveau 2 : Apprentissage (Acquisition des Connaissances et Compétences) : Il évalue la mesure dans laquelle les participants ont acquis de nouvelles connaissances et compétences.

Niveau 3 : Comportement (Application sur le Lieu de Travail) : Il examine dans quelle mesure les participants appliquent les compétences acquises en formation dans leur environnement de travail.

Niveau 4 : Résultats (Impact sur l'Organisation) : Il mesure l'impact global de la formation sur les résultats de l'entreprise.¹⁷

4.2. Méthodes d'Évaluation des Retours sur Investissement (ROI) :

L'évaluation du retour sur investissement (ROI) en matière de formation est essentielle pour les entreprises afin de déterminer l'efficacité de leurs programmes de développement des compétences. Plusieurs méthodes sont utilisées pour mesurer le ROI, avec pour objectif de

¹⁶ "Transfer of Training" de Mary Broad et "Evaluating Training Programs: The Four Levels" de Donald L. Kirkpatrick

¹⁷ "Measuring Return on Investment in HR" de Jack J. Phillips et "The New HR Analytics" de Jac Fitz-enz

quantifier les avantages financiers résultant des investissements dans la formation. Parmi les approches les plus courantes figurent la méthode de Phillips, le modèle de Kirkpatrick, l'analyse coûts-bénéfices et l'approche du calcul des coûts évitables.

La méthode de Phillips, développée par Jack J. Phillips, se concentre sur cinq étapes pour évaluer le ROI : l'identification des coûts, la collecte des données, le calcul du ROI, la conversion des données en valeurs monétaires et la communication des résultats. Cette approche permet aux entreprises de quantifier les avantages financiers de la formation et de démontrer son impact sur les résultats.

Le modèle de Kirkpatrick, élaboré par Donald L. Kirkpatrick, évalue l'efficacité de la formation à quatre niveaux : réaction, apprentissage, comportement et résultats. Cette approche permet d'évaluer non seulement la satisfaction des participants, mais aussi les changements comportementaux et les résultats organisationnels tangibles résultant de la formation.

L'analyse coûts-bénéfices est une méthode quantitative qui compare les coûts initiaux de la formation aux bénéfices financiers résultant de l'amélioration des performances des employés. Cette approche permet aux entreprises de déterminer si leurs investissements dans la formation sont rentables sur le plan financier.

Enfin, l'approche du calcul des coûts évitables évalue les économies réalisées grâce à une meilleure performance des employés suite à la formation. Cette méthode prend en compte les coûts évitables tels que les erreurs réduites, les temps d'arrêt réduits et les coûts de réparation diminués.

En utilisant ces méthodes d'évaluation du ROI, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées en matière de formation, en identifiant les programmes les plus rentables et en maximisant l'impact de leurs investissements dans le développement des compétences des employés.

5. Formation et Développement des Compétences au Maroc :

La formation en entreprise au Maroc s'inscrit dans un contexte spécifique qui prend en compte les particularités du marché du travail, les politiques de formation nationales et les défis auxquels les entreprises marocaines sont confrontées.

5.1. Spécificités du Marché du Travail Marocain :

Le marché du travail marocain présente plusieurs spécificités qui influencent les stratégies de formation et de développement des entreprises opérant dans le pays.

La diversité culturelle au Maroc, manifeste à travers ses multiples langues, régions et traditions, crée un besoin pour les entreprises de mettre en place des formations spécifiques afin de favoriser une meilleure compréhension interculturelle au sein de leurs équipes. Cette diversité enrichissante peut également être un défi, nécessitant des programmes de formation pour promouvoir l'inclusion et le respect des différences culturelles au sein des effectifs.

Le taux de chômage élevé, en particulier parmi les jeunes diplômés, constitue un défi majeur pour le marché du travail marocain. Les entreprises sont confrontées à une compétition féroce pour attirer et retenir les meilleurs talents. En réponse à cette pression, elles investissent dans le développement des compétences de leur personnel pour les rendre plus attrayants sur le marché et pour assurer leur rétention à long terme.

L'économie diversifiée du Maroc, comprenant des secteurs clés tels que le tourisme, l'industrie, l'agriculture et les services, crée une demande variée en compétences. Chaque secteur ayant ses propres exigences spécifiques, les entreprises doivent adapter leurs programmes de formation pour répondre aux besoins spécifiques de chaque domaine d'activité. Cette adaptation est essentielle pour garantir que les travailleurs acquièrent les compétences nécessaires pour réussir dans leur domaine respectif et pour soutenir la croissance économique du pays dans son ensemble.

5.2. Politiques de formation nationales :

Dans le paysage marocain de la formation professionnelle, l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPPT) occupe une position prépondérante. Cet organisme gouvernemental joue un rôle crucial dans l'élaboration des politiques de formation, la coordination des programmes de formation, et l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail. Parallèlement, la stratégie "Maroc Numeric 2020" reflète l'engagement du Maroc à renforcer les compétences numériques de sa main-d'œuvre, nécessitant ainsi des investissements significatifs dans la formation aux technologies de l'information et de la communication (TIC). En outre, le secteur éducatif marocain est en mutation constante, mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle, ce qui influence directement la formation en entreprise en fournissant des diplômés mieux préparés et plus compétents pour répondre aux exigences du marché du travail.

L'OFPPPT, en tant qu'acteur majeur de la formation professionnelle au Maroc, exerce une influence significative sur la manière dont la main-d'œuvre du pays est préparée aux défis du marché du travail moderne. En élaborant des politiques de formation adaptées et en coordonnant les programmes de formation, cet organisme contribue à combler l'écart entre les compétences disponibles sur le marché et les besoins des employeurs.

La stratégie "Maroc Numeric 2020" illustre l'engagement du Maroc à s'adapter à l'ère numérique en renforçant les compétences numériques de sa population active. Grâce à des investissements dans la formation aux technologies de l'information et de la communication, le pays vise à améliorer la compétitivité de ses travailleurs sur le marché mondial et à stimuler l'innovation dans divers secteurs.

Parallèlement, les efforts continus pour améliorer la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle au Maroc ont un impact direct sur la formation en entreprise. En fournissant des diplômés mieux formés et plus compétents, le secteur éducatif contribue à nourrir un pool de talents plus qualifié, ce qui profite aux entreprises en renforçant leurs capacités et leur compétitivité sur le marché.

Résultats et interprétation :

1. Section 1 : Informations générales sur l'entreprise

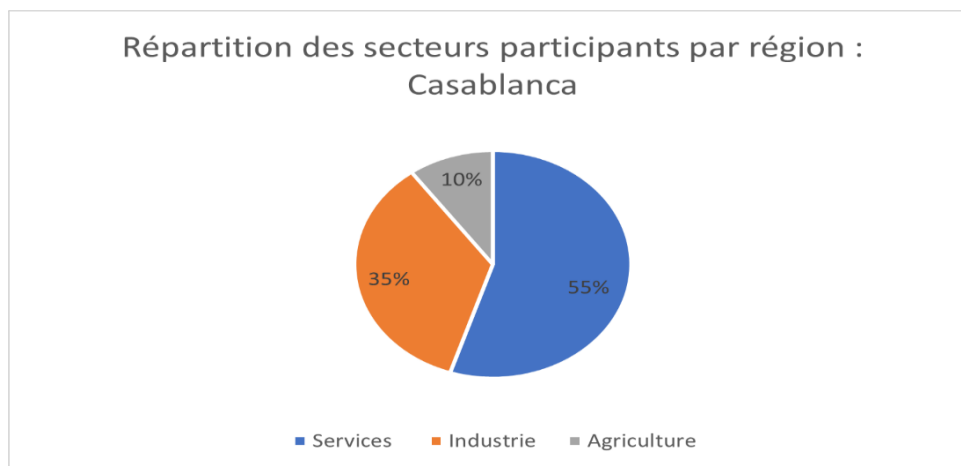


Figure 1 : répartition des secteurs participants par région (Casablanca)

- Dans cette section, il est essentiel de noter la variété des secteurs d'activité des entreprises participantes, car cela indique que l'enquête est représentative de l'économie marocaine dans son ensemble. La taille moyenne des entreprises qui ont répondu (250 employés) pourrait également être un point d'intérêt, car cela donne une idée de la taille des entreprises qui ont participé à l'enquête.

2. Section 2 : Programme de Formation en Entreprise

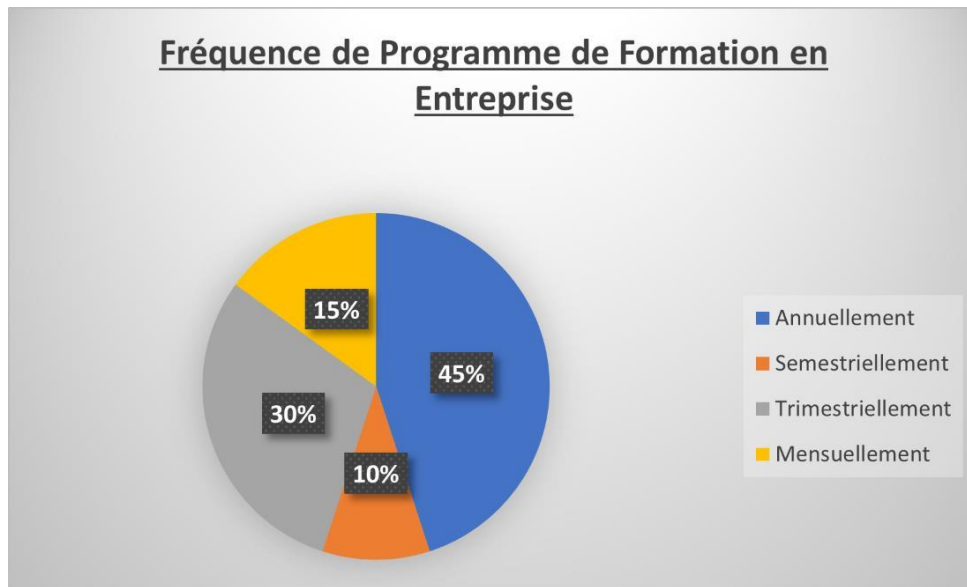


Figure 2 : Fréquence de programme de formation en entreprise

- Les fréquences de formation annuelle, trimestrielle et mensuelle indiquent que les entreprises ont différentes approches pour dispenser la formation. Une durée moyenne de formation de 20 heures suggère que les programmes sont relativement concis.

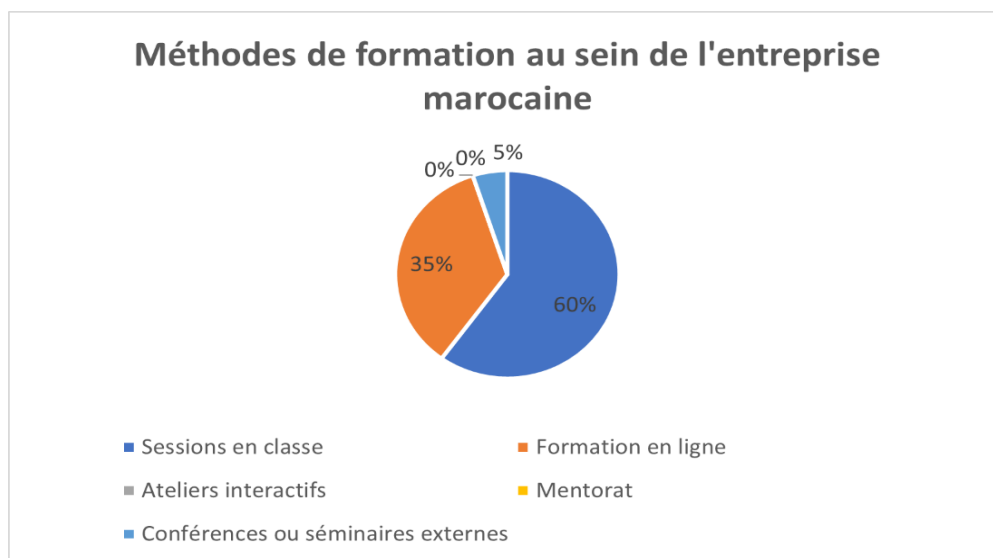


Figure 3 : Méthodes de formation au sein de l'entreprise marocaine

- Les méthodes de formation les plus couramment utilisées (sessions en classe et formation en ligne) montrent que les entreprises utilisent à la fois des approches traditionnelles et technologiques pour la formation.
- L'identification des compétences techniques et des compétences en communication comme principales compétences ciblées indiquent que les entreprises se concentrent sur des compétences essentielles à la réussite professionnelle.

3. Section 3 : Impact sur le Développement des Compétences

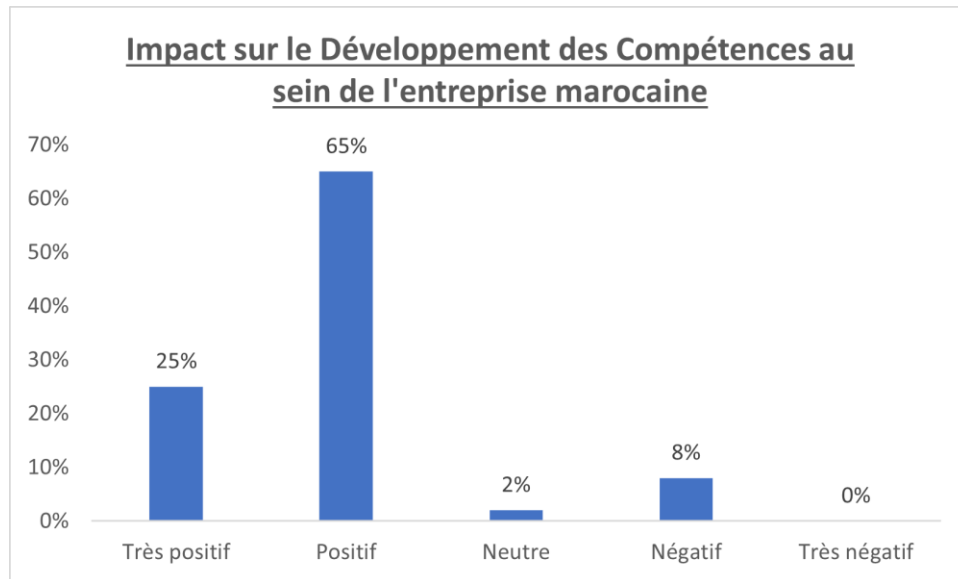


Figure 4 : Impact sur le développement des compétences

- L'évaluation globalement positive de l'impact des programmes de formation (95% considèrent l'impact comme positif ou très positif) suggère que les entreprises perçoivent la formation comme bénéfique pour le développement des compétences de leurs employés.
- L'identification des compétences en communication et des compétences techniques comme les plus améliorées après la formation confirme l'efficacité des programmes de formation dans le renforcement des compétences clés.

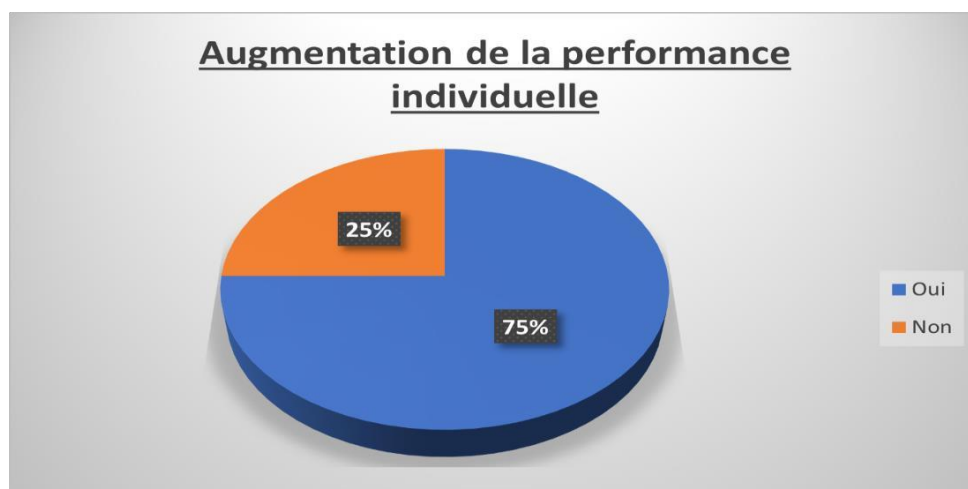


Figure 5 : Augmentation de la performance individuelle

- La constatation que 75% des entreprises ont observé une augmentation de la performance individuelle des employés après la formation met en évidence l'impact positif sur la productivité.

4. Section 4 : Défis et Opportunités

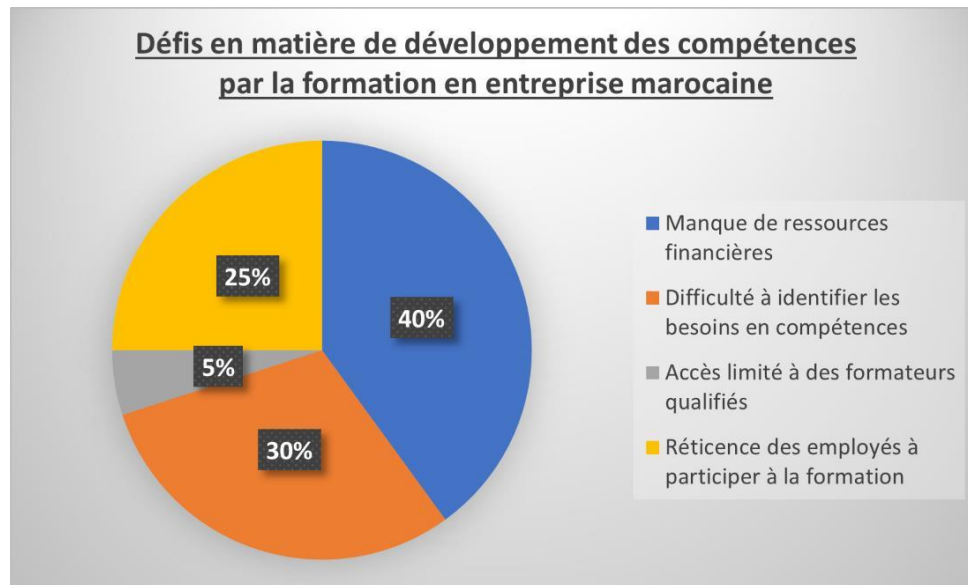


Figure 6 : Défis en matière de développement des compétences par la formation en entreprise marocaine.

- *Les principaux défis identifiés, tels que la difficulté à identifier les besoins en compétences, le manque de ressources financières et la réticence des employés, sont des problèmes courants auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles mettent en place des programmes de formation.*
- *L'identification d'opportunités de collaboration avec des institutions éducatives ou des partenaires public-privé suggère que les entreprises sont ouvertes à des approches collaboratives pour renforcer la formation en entreprise.*

DISCUSSION

L'une des conclusions de cette enquête est que la grande majorité des entreprises participant à l'enquête (95%) considèrent que la formation en entreprise a un impact positif ou très positif sur le développement des compétences de leurs employés. Cela indique clairement que la formation est perçue comme un investissement rentable pour les entreprises marocaines. L'amélioration des compétences en soft skills et des compétences techniques, identifiée comme résultat de la formation, est alignée sur les besoins courants du marché du travail.

Les résultats montrent que les entreprises ont adopté différentes approches en ce qui concerne la fréquence, la durée et les méthodes de formation. Cela suggère une flexibilité dans la manière dont les entreprises abordent le développement des compétences de leurs employés. Cette diversité peut être un atout, car elle permet aux entreprises de s'adapter à leurs besoins spécifiques.

Les défis tels que le manque de ressources financières et la réticence des employés à participer à la formation sont des obstacles courants que les entreprises doivent surmonter.

Cependant, ils ne doivent pas être considérés comme des obstacles insurmontables. Les résultats de l'enquête indiquent que les entreprises sont prêtes à explorer des opportunités de collaboration avec des institutions éducatives ou des partenaires public-privé pour renforcer la formation professionnelle au Maroc. Cette ouverture à la collaboration pourrait être une voie prometteuse pour relever ces défis.

Sur la base de ces résultats, il pourrait être recommandé aux entreprises marocaines de continuer à investir dans des programmes de formation en entreprise, en mettant l'accent sur le développement des compétences en communication et des compétences techniques. Il peut également être judicieux d'explorer des partenariats avec des établissements d'enseignement ou d'autres entreprises pour partager les coûts de formation et atténuer le problème du manque de ressources financières. En outre, il pourrait être utile de promouvoir davantage la valeur de la formation en entreprise pour surmonter la réticence des employés à y participer.

L'un des aspects intéressants de cette enquête est la diversité des secteurs d'activité des entreprises participantes. Cette diversité indique que le développement des compétences par la formation est une préoccupation qui traverse différents domaines de l'économie marocaine. Il est important de noter que les besoins en compétences peuvent varier considérablement d'un secteur à l'autre, et les résultats soulignent l'importance de personnaliser les programmes de formation en fonction

des spécificités de chaque secteur. Les entreprises utilisent une combinaison de méthodes de formation en classe et en ligne. Cette variété indique une adaptation aux besoins et aux préférences des employés. La formation en ligne peut offrir une flexibilité accrue, tandis que les sessions en classe peuvent favoriser l'interaction directe. Cette approche mixte peut être une stratégie efficace pour répondre aux besoins diversifiés des employés.

En parallèle, les résultats mettent en évidence des défis courants tels que le manque de ressources financières et la réticence des employés à participer à la formation. Ces obstacles sont répandus dans de nombreuses entreprises et nécessitent des solutions créatives. L'ouverture à la collaboration avec des institutions éducatives ou des partenaires public-privé est une stratégie encourageante pour surmonter ces défis. Cela peut permettre d'accéder à des ressources et à des financements supplémentaires tout en renforçant la qualité de la formation.

Enfin, Les résultats soulignent que la formation en entreprise est une stratégie précieuse pour le développement des compétences, mais cela ne signifie pas que les entreprises devraient rester statiques. L'environnement économique et technologique évolue rapidement, et il est essentiel que les programmes de formation s'adaptent en conséquence. Les entreprises doivent rester ouvertes à l'innovation et à l'exploration de nouvelles méthodes et technologies de formation.

Conclusion

L'enquête sur le développement des compétences par la formation en entreprise au Maroc a fourni des aperçus riches et variés sur les pratiques actuelles et les défis auxquels sont confrontées les entreprises marocaines.

La diversité des secteurs d'activité représentés dans cette enquête témoigne de l'importance transversale de la formation en entreprise au Maroc. Elle met en évidence le fait que les entreprises, quels que soient leurs domaines d'activité, reconnaissent l'importance de développer les compétences de leurs employés pour rester compétitives dans un marché en constante évolution. L'évaluation positive de l'impact des programmes de formation sur le développement des compétences est un indicateur clair de la valeur de ces initiatives. L'accent mis sur les compétences techniques et en communication comme principaux domaines d'amélioration s'alignent avec les besoins du marché du travail moderne.

Cependant, les défis identifiés, tels que le manque de ressources financières et la réticence des employés à participer à la formation, ne doivent pas être sous-estimés. Ils nécessitent une attention continue et des stratégies innovantes pour les surmonter. La disposition à collaborer avec des institutions éducatives et des partenaires public-privé est une avenue prometteuse pour atténuer ces défis.

Pour aller de l'avant, il est impératif que les entreprises marocaines continuent d'investir dans le développement des compétences de leurs employés. Cela ne concerne pas seulement la survie à court terme, mais aussi la croissance durable et la compétitivité à long terme. Les entreprises devraient envisager d'adopter des approches plus flexibles, telles que la formation en ligne, pour répondre aux besoins changeants de leur main-d'œuvre.

En fin de compte, cette enquête constitue un point de départ crucial pour comprendre le paysage de la formation en entreprise au Maroc. Elle met en lumière les réussites et les défis de l'actuelle initiative de développement des compétences et ouvre la voie à des discussions plus approfondies et à des actions concrètes pour améliorer davantage la formation en entreprise au service du développement économique du Maroc.

Cette conclusion alternative met l'accent sur la valeur de la formation en entreprise tout en soulignant la nécessité de relever les défis identifiés. Elle insiste également sur la nécessité d'adopter des approches flexibles pour répondre aux besoins changeants de la main-d'œuvre marocaine.

BIBLIOGRAPHIE

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (5th ed.). Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.).

Bouzguenda, M., & Feki, R. (2016). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitudes and Job Behaviors in the Moroccan Context. In *Handbook of Research on Cross-Cultural Business Education* (pp. 131-155).

Carriou, Y. et Jeger, F. (1997) : “La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement”, *Economie et statistique*, no. 303 : 45–58.

Dubois J.-M., Marion-Vernoux I., Noack E. (2016), « Le dispositif d'enquête Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Céreq-Bref*, n° 344, mars, 4 p.

El Alami, Y., et al. (2018). HRM Practices, Job Satisfaction, and Intention to Stay: An Empirical Analysis of Banking Sector in Morocco. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 236-247.

Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*.

Haloues, S. (1997): *General training and innovation*, 57th international conference, “Education, Training and Employment in the Knowledge Based Economy”, AEA, Maastricht.

Khoudri, I., & Yachouti, Y. (2020). Human Resources Management and Its Role in the Integration of Women in the Moroccan Labor Market. In Human Resource Management and Female Employment in Arab Countries (pp. 63-86).

Kirkpatrick, D.L. (1959): *Evaluating training programs: the four levels*, 2nd edition, Berrett-Koehler (eds)

LE Boterf, G., P. Dupouey et F. Viallet (1985). L'audit de la formation professionnelle. Paris : Les Éditions D'Organisations.

Laflamme, R. (1999). La formation en entreprise : nécessité ou contrainte. Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval.

Larouche, V. (1998). Évaluation de la formation et paradoxes. *Pratiques de gestion*. 137- 145.

Mohamed, B., & Bouzguenda, M. (2017). Recruitment and Selection in Moroccan Companies: Practices and Effects on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 149-156.

Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., & Colquitt, J. A. (2019). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education. Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.).

Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2003, January) Using action plans to measure ROI: A case study. *Performance Improvement*, 42(1), pp. 22-31.

Rothwell, W. J., Lindholm, J. E., & Park, S. H. (2018). *Human Resource Development*.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs. Second Edition*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler Publishers Inc.

Roegiers, X., Wouters, P. & Gerard, F.M., (1992). Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en oeuvre, *Formation et Technologies — Revue européenne des professionnels de la formation*, Vol.I, n° 2-3, 32-42.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101

Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) – site officiel.

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT) – site officiel. aligner la formation sur les exigences de l'industrie