



L'impact de la formation sur le développement des compétences

The impact of training on skills development

Par

Ibtissam ASSALI

Doctorante

Université Mohammed V de Rabat

Maroc



Les contenus de la revue ISSM sont mis à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons* Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification (CC BY-NC-ND).

Résumé

Cet article a pour objectif de situer la formation dans la vision stratégique de l'entreprise marocaine et vérifier son impact par rapport au développement des compétences des collaborateurs et de la performance de l'entreprise. Sur la base des avancées de la connaissance et des échanges avec des gestionnaires de la formation, ce travail nous permettra de comprendre la vision managériale et les attentes des collaborateurs relatifs à la démarche Formation, d'étudier la portée et les limites de la formation et de son impact réel sur la performance des collaborateurs, et d'analyser les contraintes éventuelles qui entravent l'atteinte des objectifs attendus de la formation. Ce recueil d'informations aura pour finalité de proposer une démarche de formation qui répondrait aux contraintes relevées, et concilierait exigences managériales, attentes des collaborateurs et défi de développement de la performance de l'entreprise.

Mots-clés : *Formation ; développement des compétences ; performance ; entreprise marocaine ; management du capital humain.*

Abstract

The present article intended to locate the Training in the strategic vision of the organization and to check his impact on employee skills development, and on the company's performance. Based on the literature and exchanges with training managers, this pursuit will enable us to understand the managerial vision and the expectations of employees regarding the Training process, to think out the scope and limits of training along with its real impact on employee performance, and to analyze the possible constraints that hamper the achievement of the objectives of the Training. The aim of this collection of information is to propose a training approach that meets the constraints identified, and reconciles managerial requirements, employee expectations and the challenge of developing the company's performance.

Keywords: *Training; skills development; performance; Moroccan company; human capital management.*

Introduction

A l'ère de la rapidité et la diversité des changements économiques, technologiques et culturels parvenus sur toutes les composantes de son environnement, l'entreprise a pris conscience que toutes les sources qui lui permettrait de prendre une longueur d'avance par rapport au marché sont devenues accessibles aux concurrents ; et que son capital humain, si bien géré, restera l'arme de différenciation dont elle disposera face à la concurrence et à l'inévitable impact de la mondialisation.

« Les chefs d'entreprise doivent avoir et ont souvent une grande lucidité à l'égard des nouveaux défis imposés par la mondialisation des marchés et les échanges qui ont rendu les rapports concurrentiels très agressifs. Cette prise de conscience et cette lucidité doivent cependant se conjuguer en termes de capacité d'adaptation permanente et de flexibilité ; ceci dans l'intérêt bien compris de l'entreprise elle-même, à travers ses techniques de production, son organisation, etc. et des hommes qui y évoluent aux différents niveaux de la hiérarchie » (BOUDABBOUS. S, 2007). Le capital humain devrait aussi évoluer, afin de s'adapter aux changements, de gérer, de développer, de créer et d'accompagner l'entreprise dans sa dynamique de croissance. L'organisation devrait porter un intérêt particulier aux compétences de ses collaborateurs au niveau de leur recrutement, de leur intégration et veiller au développement de leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

Au fil des années, et avec le développement de l'organisation où elle est passée de la gestion des postes de travail à la gestion des compétences et encore du capital humain, celle-ci porte, pour la formation des collaborateurs, un intérêt de plus en plus apparent. Malgré son importance très prononcée, cet outil de gestion n'arrive toujours pas à revendiquer un caractère stratégique au sein de l'entreprise. La formation est souvent perçue de manière normative, s'alignant parfois à un simple rite administratif permettant à l'entreprise de justifier des budgets ou dans d'autres cas, à respecter une nomenclature imposée. La littérature relative au sujet de la formation est abondante, et dans la théorie, la formation devrait effectivement avoir un impact causal sur les compétences des salariés et sur la performance de l'entreprise.

L'essentiel de notre réflexion portera sur l'impact réel de la formation sur le développement des compétences du capital humain, et sur la démarche optimale de sa mise en œuvre pour optimiser son rôle dans la performance de l'entreprise. Dans le présent travail, nous proposons une réflexion en trois temps : nous chercherons dans un premier temps à comprendre les avancées de la connaissance sur la portée et les limites de la formation et son impact sur le développement des compétences des collaborateurs, et d'analyser de manière très simpliste, le lien entre la formation et le développement des compétences et de la performance. Dans un deuxième temps, à la lumière de quelques entretiens

menés avec différents acteurs – Directeurs et responsables- de la formation dans de grandes entreprises, nous tenterons de composer un paysage relatif à la formation, à son impact sur les compétences des collaborateurs, et aux contraintes réelles qui entravent l'atteinte des objectifs attendus de la démarche Formation. Dans un dernier temps, en s'adossant aux données littéraires et empiriques dont nous disposons, nous tâcherons de cerner sur quels leviers est-il possible d'agir pour faire de la formation une alliée du développement des compétences du capital humain, de la productivité et in fine de la performance de l'entreprise.

La formation dans la littérature

Différentes définitions nous permettent de catégoriser la formation comme étant un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ; la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

« Les cerveaux remplacent de plus en plus les bras, et c'est par les qualités de leur personnel (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront »¹.

Sami Boudabbous, 'L'entreprise à l'heure de la formation: Approches théoriques et pratiques réelles', La Revue des Sciences de Gestion, 226–227.4 (2007),

La théorie du capital humain dirigée par Schultz, Mincer et Becker, portant sur l'effet de la formation sur les gains individuels et sur la croissance économique, avance que la formation continue s'aligne à la formation académique et à l'expérience. Elle avance l'hypothèse qu'il pourrait exister un lien causal entre la formation et la productivité des collaborateurs, et que la formation représenterait un investissement impactant positivement la productivité des bénéficiaires en améliorant leurs compétences et qualifications.

La note de synthèse de Jean-Marie Barbier, P. Caspar, Marie-Laure Chaix, J.-L. Ferrand, B. Lietard, C. Thesmar, et L. Volery relative aux tendances d'évolution de la formation des adultes démontre que la formation dans la littérature a été perçue sous cinq visions :

→ C'est une composante des grands investissements techniques et de modernisation de l'entreprise, elle assure l'acquisition des compétences nouvelles nécessaires à la réussite du projet de modernisation en question.

→ C'est une partie prenante aux projets d'évolution d'une entreprise, d'un bassin d'emploi ou d'une branche professionnelle.

→ C'est un outil de développement des ressources humaines, elle nécessite des perspectives à moyen terme pour qu'elle soit associée à un dispositif de conduite cohérent et actualisé.

→ Elle est liée aux politiques sectorielles territoriales. Les études menées jusqu'à présent se basent principalement sur des investigations en fonction de l'effet taille ou du secteur d'activité, rarement entre différentes régions ou différents pays.

→ C'est un investissement immatériel ou autrement dit intellectuel, ce qui est dépensé en formation correspond à des dépenses de progrès. Cet aspect de la formation légitime les ressources humaines comme facteur explicite de progrès, de productivité et de croissance, à côté du capital, du travail et du progrès technique (Barbier. J.M et Coll. 1991).

- **Pourquoi former et se former ?**

La formation est une démarche, qui engage non seulement l'employeur par le budget qu'il y investit et par le pilotage et la mise en œuvre de cette démarche, mais aussi l'employé par sa participation et le bon usage de la formation pour le développement de ses compétences. Tout comme elle engage les deux parties, une démarche formation bien déployée permet également aux deux parties d'en tirer profit :

→ L'employeur a la possibilité d'accroître sa compétitivité, de créer un cadre de travail collectif et solidaire au sein de son organisation, de faire preuve de reconnaissance vis-à-vis de ses collaborateurs et d'authentifier leurs compétences. Ceci le mène à développer un esprit d'appartenance accru chez ses collaborateurs, une marque « employeur » très réputée sur le marché de l'emploi, et de doter ses équipes des compétences nécessaires à l'accroissement de leur productivité.

→ L'employé en bénéficiant de la formation, développe une aisance dans l'exercice de ses tâches, accroît son « capital compétences » et donc s'arme d'outils nécessaires pour faire face aux évolutions techniques relatives à son poste de travail. Lors des séminaires de formation, l'employé a le privilège d'assouvir sa curiosité professionnelle, d'échanger les meilleures pratiques avec d'autres bénéficiaires de la formation, chose lui permettant de développer de nouvelles compétences, d'innover et de créer de nouvelles façons de faire.

Devant tous ces avantages concurrentiels que propose la formation à l'organisation, elle a été élevée au rang d'une fonction à part entière, tirant sa politique de mise en œuvre de la vision stratégique globale de l'entreprise. « La formation en entreprise s'est inscrite dans un projet de société ; celui qui a consisté à mettre les hommes au travail en les dotant de valeurs, de normes de comportement,

d'attributs cognitifs et de dispositions favorables à leur inscription dans le salariat ».(Quenson. E , 2012) Elle s'inscrit dans une stratégie de réorganisation du travail et de transformation de la gestion de l'emploi, elle est utilisée à présent comme « vecteur d'efficacité économique et sociale et de transformation du contenu et de l'organisation du travail » ».(Quenson. E , 2012)

- **La dimension de la formation :** (Saint-Saveur. A, 1994)

La formation se déploie dans l'entreprise selon trois axes. Tous les trois doivent exister et cohabiter, mais la pondération entre eux varie selon les entreprises. Il est utile au responsable de formation, avant d'entreprendre l'élaboration de son plan, de repérer quel est l'axe dominant dans son organisation. Il en tirera des stratégies différentes pour organiser son projet et repérer ses alliés :

→ **Rigueur fiscale et économique :** Les obligations réglementaires et financières, lourdes à gérer, donnent à la formation une image bureaucratique : il faut justifier des dépenses selon des règles contraignantes, constituer des dossiers volumineux de justificatifs, verser une partie du budget à des organismes gestionnaires sans contrepartie assurée. Dans cette optique, la formation est une charge que certaines entreprises vont chercher à gérer à minima. Les services comptables auront pour mission d'être en conformité avec la loi, et les services formation sont priés de ne pas perturber la productivité par un absentéisme inopportun dû à la participation à des stages.

Cet état d'esprit n'ose plus s'afficher ouvertement, même s'il existe encore. Mais depuis quelques années, l'enjeu financier du budget formation prend un autre aspect tout à fait légitime et positif. Etendant ses méthodes à tous les services, le contrôle de gestion demande à la formation rigueur et productivité : il s'agit de faire mieux, voire plus avec moins d'argent ! La qualité l'emporte sur la quantité.

→ **Confort social :** Nous donnons au terme « social » sa double dimension de relations collectives et individuelles du travail. L'intervention des représentants du personnel fait partie du processus formation dans l'entreprise. Dans le cadre des discussions avec le comité d'entreprise, l'employeur peut être tenté de lâcher du lest sur la formation pour faire plaisir à ses interlocuteurs, au détriment des besoins réels de la formation.

Danger, donc ! Mais l'opportunité est l'instauration du vrai dialogue professionnel avec les élus où chaque partenaire apporte une contribution positive. La formation est un domaine où toutes les parties prenantes sont gagnantes, ce n'est pas un jeu à somme nulle. Pendant la décennie 70, la formation a pu être utilisée par les entreprises comme « récompense » pour les salariés qu'elles souhaitaient s'attacher : comme séminaire prétexte dans un environnement enchanteur, cours de langues à la

demande sans utilité professionnelle, etc. Ces pratiques donnent à la formation une image de loisir et de consommation qu'il est important de combattre.

Cela dit, le confort logistique des stages fait partie intégrante de la qualité du service rendu. Il ne faut pas nier d'autre part qu'un salarié se sent valorisé et reconnu par un stage interentreprises où il représente la société qui l'emploie : le renforcement de la motivation n'est pas à négliger. Après un stage à dominante culturelle ou de développement personnel, il se sentira souvent plus à l'aise à son poste de travail. C'est aussi un moyen efficace pour « mettre en appétit » de formation des exclus du système. Il s'agit seulement d'être clair sur les enjeux et de ne pas se tromper sur les résultats inattendus. (Saint-Saveur. A, 1994)

L'octroi d'une formation coûteuse ou prestigieuse peut être un moyen de reconnaissance apprécié notamment par les cadres et les techniciens, à une époque où les augmentations de salaire et les promotions deviennent des peaux de chagrin.

→ Ressources pour un projet : La formation est une ressource au service des changements et des progrès à opérer, elle n'est pas une fin en soi. Certaines entreprises ont déjà intégré dans leur charte de formation que tout projet (technique, d'investissement, d'organisation) doit comporter un volet formation : une formation intégrée aux projets de l'entreprise et aux situations de travail des salariés : c'est sur cette base que sera proposée la méthode d'élaboration du plan.

L'ancien clivage qui opposait formation au profit de l'entreprise et formation au service du salarié est dépassé. La formation investissement pour le salarié est un concept des années 90. Auparavant, pensant rester toute sa vie dans la même entreprise, le dit salarié s'en remettait à ses responsabilités pour déterminer ce dont il a besoin. La crise économique actuelle remet en cause le contrat social implicite entre l'employeur et ses collaborateurs, lesquels ont de plus en plus conscience qu'ils doivent assurer eux-mêmes leur évolution.

Cela implique la capacité à se projeter dans l'avenir et à prendre des risques. « Certaines entreprises se sentent responsables de l'employabilité de leurs salariés et commencent à proposer des mesures dans ce sens (bilan de compétences, plans de formations individuels ne recoupant pas exclusivement leurs propres besoins). Le nouveau contrat social n'est plus l'assurance de faire carrière ni même de garder son emploi, mais de permettre au salarié de rester attractif sur le marché de l'emploi. » (Saint-Saveur. A, 1994)

- **Les Limites de la formation :**

Si la formation apparaît comme un « bien universel » dans les discours, elle est bien souvent aussi un lieu de tensions où des conflits se développent à propos des publics, des acteurs, des institutions, des objectifs, des contenus et des modes de reconnaissance dans les entreprises (Quenson. E , 2012).

Dans le cadre de la théorie du capital humain, Becker distingue la formation générique utilisable uniquement au sein de l'entreprise de la formation spécifique qui est transférable d'une entreprise à une autre et qui permet de développer l'employabilité du collaborateur. Il juge que l'entreprise devrait se contenter d'investir dans les formations qui développeraient des compétences profitables au collaborateur uniquement au sein de son entreprise d'accueil. En adoptant cet aspect de la théorie du capital humain, la plupart des formations dispensées deviennent d'ordre général, et la démarche formation traite les collaborateurs en masse, pendant qu'une personnalisation des actions de formation devrait être la règle qui permettrait d'assurer un développement authentique des compétences de chacun.

« Si l'on pense qu'il faut mobiliser les individus, on commet une erreur déontologique: les motivations des gens, ça les regarde. S'ils ont de bonnes conditions de travail, avec des résultats qui les intéressent, ils se motiveront d'eux-mêmes. »

Entretien avec M. Crozier, *Le Monde*, 1er décembre 1989.

Nous constatons que la standardisation de l'offre de formation est l'une des limites de la démarche formation : Chacune des parties – employeur et employé- gère selon sa propre logique l'aspect de la formation dont il aura un plus fort retour sur investissement, « Les salariés visent ainsi le développement de leur capital humain générique, gage de leur niveau d'employabilité. Quant aux entreprises, elles soutiennent le niveau de leur capital humain spécifique, gage du maintien de leurs avantages concurrentiels. » (Chamak. A, 2010). C'est dans ce sens que l'organisation se retrouve avec un taux de participation faible à la formation.

La capitalisation sur les connaissances antérieures et gérer cet aspect du capital immatériel est un enjeu vital pour l'entreprise, et représente à notre sens une des limites de la démarche formation : Pour capitaliser sur les connaissances antérieures, l'organisation devrait assurer un transfert de savoir suites aux formations dispensées, et un système d'évaluation permettant de capitaliser sur les connaissances antérieures et d'inscrire la démarche formation dans une orientation d'amélioration continue.

L'évaluation de la formation la plus courante est une évaluation quantitative appuyée le plus souvent sur des ratios tel que le nombre de bénéficiaires, le coût de la formation, le nombre d'heures de formations dispensées... Ces ratios sont certes significatifs, mais ils sont incapables de traduire l'impact de la formation sur les compétences des collaborateurs.

Une autre forme d'évaluation est celle des questionnaires de satisfaction remplis généralement en fin de formation, « Ce questionnaire est parfois traité de manière plus intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes. L'« évaluation » de ces actions se limite dès lors parfois à un simple coup d'œil rapide d'un gestionnaire de formation ou du formateur sur les questionnaires, sans qu'il y ait la moindre décision qui en découle » (Gerard. F.M, 2003).

Nous pouvons résumer que la standardisation de l'offre de formation, la capitalisation sur les connaissances antérieures, et l'évaluation de l'efficacité des actions de formation dispensées représentent les limites relatives à la formation selon les avancées de la connaissance étudiées.

Dans cette partie, nous avons survolé quelques aspects de la formation et le développement des compétences tel que la littérature les a présentés. Nous tenterons à présent de vérifier si cette interprétation correspond à la réalité, et se rapprocher plus de la culture de l'entreprise marocaine pour comprendre son comportement en termes de formation de ses salariés.

La formation en entreprise marocaine

L'entreprise marocaine et le personnel qui la compose, engagés sans retour possible dans le tourbillon de la troisième révolution industrielle, sont confrontés à plein fouet à l'évolution de ce concept de formation.

« L'accès des salariés à la formation continue, son financement par les entreprises et le type de formation suivie présentent de grandes disparités selon les pays. D'une façon générale, un plus large éventail de contenus et de programmes à visée professionnelle est lié à une économie nationale ayant déjà atteint un certain niveau de développement » (Endrizzi .L, 2015).

Dans la présente partie, nous tenterons de mettre la lumière sur l'entreprise marocaine, d'analyser le discours des acteurs de formation qui en relèvent, et sur la base des propos qu'ils avanceront et sur les travaux scientifiques antécédents, nous mettrons la focale sur les contraintes réelles qu'ils rencontrent lors du déploiement de la démarche formation au sein de l'organisation, et nous proposerons une démarche optimale qui répondrait à ces limites, optimiserait l'impact de la formation sur le

développement des compétences des collaborateurs, et répondrait à la fois à leurs attentes, et aux exigences managériales.

▪ **Les défis à relever par l'entreprise marocaine :**

Le contexte actuel de la mondialisation a mis la formation au cœur des enjeux de productivité, de valorisation du travail humain, de l'innovation technologique... Les entreprises marocaines se retrouvent face à la nécessité d'améliorer la qualification de leur capital humain, et donc de veiller à l'efficacité de la démarche formation adoptée dans ce sens. Elles devraient à la fois :

→ Veiller à maintenir sa compétitivité internationale qui dépend principalement de sa capacité d'innovation et de gestion du changement, non seulement en termes de production mais aussi en termes d'organisation et de management.

→ Assurer un élargissement quantitatif et une amélioration de l'aptitude et la disposition de l'entreprise à contribuer au développement de la formation en milieu professionnel.

→ « Dans le contexte marocain où le secteur dit informel constitue encore le plus grand réservoir d'emploi, où le milieu rural représente près de 50 % de la population, l'efficacité du dispositif de formation professionnelle dépendra en partie de sa capacité d'intégration des secteurs et des populations dans l'économie et la société moderne ». ¹ Elle devrait faire preuve d'amélioration de la qualité de l'offre et du dispositif de formation, et d'adaptation aux spécificités de la culture du pays. Ces défis mettent l'entreprise et l'Etat marocain face à des exigences encore plus fortes à l'égard d'un système de formation à la fois efficace et flexible. Côté à côté, l'entreprise et l'Etat fournissent beaucoup d'efforts en mobilisant les moyens nécessaires pour développer le taux de participation en formation.

L'Etat marocain accorde désormais une grande importance à la formation et encourage l'entreprise marocaine à intégrer la formation dans sa stratégie de développement en lui permettant par exemple, à travers la taxe de formation professionnelle payée par collaborateur, de récupérer une partie du budget engagé dans la formation.

Les contrats spéciaux de formation régissant cet aspect de remboursement garantissent par le Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil (GIAC), un taux de financement de 70% du coût de l'ingénierie de formation. Ils couvrent également, par le biais de l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), un taux de remboursement des formations à hauteur de 70%

¹ Source: "La_formation_professionnelle_au_Maroc: Eléments d'analyse des réformes et des résultats des cinquante années d'indépendance".

pour les actions de formation planifiées individuelles, de 90% pour les actions de formation planifiées groupées, de 40% des actions de formation non planifiées, et de 80% des actions de formation d'alphabétisation professionnelle.²

La perception de la formation en entreprise marocaine :

Dans le cadre de ce travail, nous avons interviewé une vingtaine d'acteurs de formation en entreprises marocaines, pour relever en premier lieu la perception de ces derniers de la formation et son impact sur les compétences des collaborateurs. Il a été communément formulé que si la stratégie de l'entreprise accorde un intérêt particulier à la formation, c'est parce que l'entreprise pense qu'elle pourrait être une alliée efficace au management pour l'atteinte du niveau de performance attendu des collaborateurs.

Si l'Office National des Chemins de Fer consacre 6% de sa masse salariale pour la formation de ses 7500 collaborateurs, c'est parce qu'elle mise sur la formation pour accompagner la stratégie de développement de l'office, et pour promouvoir les compétences managériales et comportementales de ses collaborateurs. L'office a pour vision de faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs de la formation, de développer davantage l'externalisation de la formation, et se recentrer sur des formations spécifiques.

Nous pouvons prendre aussi l'exemple de la Caisse de Dépôt et de Gestion qui déclare qu'elle considère la formation comme une mesure d'accompagnement importante pour préserver l'employabilité des collaborateurs et développer les compétences nécessaires à une parfaite maîtrise de leurs postes.

Ces aperçus sur la vision de l'entreprise marocaine vis-à-vis de la formation nous confirment que dans la théorie, les attentes managériales relatives à la formation ne manquent pas d'ambition. C'est un aspect du discours sur lesquels l'ensemble des acteurs de formation interviewés étaient d'accord : La formation est effectivement adoptée dans l'intention d'en faire un véritable outil de développement du personnel, de la motivation des collaborateurs, de développement de leur esprit d'appartenance et de différenciation sur le marché. Ce sont en grande partie les objectifs de la formation qui étaient les plus répondus lors des entretiens que nous avons menés avec eux.

² Source: "Manuel-de-Procédures-Des-Contrats-Spéciaux-de-Formation".

La démarche formation en entreprise marocaine :

Conformément au processus de pilotage de la formation en entreprise universellement connu, la démarche formation en entreprise marocaine passe par trois grandes phases, à savoir la réalisation de l'ingénierie de formation, la mise en œuvre du plan de formation, et l'évaluation du plan de formation réalisé.

Pour réaliser l'ingénierie de formation, les entreprises interviewées passent à l'unanimité par la collecte des besoins en formation, sauf que la manière de s'y prendre diffère d'une entreprise à une autre : certaines déclarent consolider les besoins exprimés par les collaborateurs et leurs managers lors des évaluations annuelles, d'autres préfèrent s'y prendre en réalisant des réunions de cadrage avec les managers pour une meilleure réponse aux besoins opérationnels en termes de compétences. Et nous avons retrouvé des entreprises qui combinent les deux approches telles que le Haut-Commissariat au Plan (HCP) ou la Société Royale d'Encouragement du Cheval (SOREC).

Une fois que les besoins sont collectés et consolidés, le plan de formation est réalisé en fonction de la vision stratégique de l'année de formation, du budget alloué à la formation, et par ordre de priorité et de pertinence des thématiques demandées. Vient après le choix des opérateurs de formation, qui encore une fois diverge selon le statut de l'entreprise – soit elle passe par des consultations ou par marché public-, ensuite l'ingénierie de formation est validée par la Direction et par les entités habilitées à savoir le GIAC et l'OFPPPT.

Le plan de formation commence après la validation à être mis en œuvre en assurant le déroulement des actions de formations dans les meilleures conditions : L'invitation des bénéficiaires à la formation, la préparation de la logistique y afférent, le suivi administratif des actions de formation.

A l'issue de la formation, une évaluation à chaud de la formation se fait dans toutes les entreprises interviewées, portant sur la satisfaction du bénéficiaire du contenu de la formation, du formateur et ses qualités pédagogiques, de la logistique de la formation et sur si la formation a impacté –ou non- ses compétences professionnelles et personnelles.

Pour ce qui est de l'évaluation à froid, les interviewés déclarent l'avoir comme étape dans la démarche formation adoptée, une minorité d'entre eux assure qu'elle est tenue quelques temps après la date du séminaire, pour évaluer l'impact de la formation sur les compétences des bénéficiaires. Nous avons conclu qu'en tombant dans la facilité, cette étape est souvent court-circuitée par la majorité des entreprises interviewées en se contentant du questionnaire administré à l'issue des séminaires comme unique retour par rapport à la qualité de la formation dispensée.

Contraintes réelles de la Démarche formation en entreprise marocaine :

Le taux de participation à la formation dans les entreprises approchées est en progression, mais reste toujours faible par rapport à l'objectif attendu. Ceci est dû à plusieurs facteurs que nous avons essayé de découvrir lors des entretiens avec les acteurs de formation. Ils ont pu relever une multitude de problèmes qu'ils rencontrent lors du déploiement du plan de formation, nous nous contenterons de développer ceux qui rentrent dans le cadre de ce travail, à savoir les entraves à l'objectif de faire de la formation un levier de développement des compétences des collaborateurs :

Nous commencerons d'abord par **l'inappétence des collaborateurs face à la formation** dont souffrent majoritairement les entreprises interviewées. Les acteurs de formation insistent sur le fait que les collaborateurs étant le plus en besoin de la formation sont ceux qui expriment moins d'intérêt de bénéficier des actions de formations organisées par l'entreprise.

« L'inappétence pour la formation n'a rien de fatal, elle témoigne de la faillite de la vision magique de la formation et met en lumière les carences de notre propre organisation collective, voire un déficit de professionnalisation au sein des personnels des institutions en charge de l'accompagnement des parcours » (Raoul .Y, 2010).

Quelques bruits de couloirs et des entretiens informels avec les collaborateurs travaillant dans les entreprises interviewées rejoignent ce propos d'Y. RAOUL et relèvent aussi qu'il existe des inégalités d'accès à la formation, avec une discrimination apparente pour les salariés avec une faible formation de base ou n'occupant pas des postes qualifiés. Ils affirment qu'effectivement bénéficier des actions de formation ne les intéressent pas du moment que la démarche adoptée présente des inégalités d'accès, et que leurs besoins réels en formation ne sont pas consultés en amont, lors de la préparation du plan de la formation.

Nous avons compris d'après les lectures faites, et les entretiens menés avec les managers de formation dans l'entreprise marocaine, que l'apprentissage n'est pas favorable tant que les formations proposées divergent des aspirations du collaborateur lui-même et des objectifs professionnels qui lui sont assignés.

Il existe au sein de l'entreprise marocaine, un manque de négociation entre l'employé et l'employeur, et un manque d'expression du besoin de formation aussi, or la formation en entreprise est avant tout basée sur une confiance employeur-employé, « nombre d'entreprises l'organisent pour former des qualifications spécifiques et rares sur le marché du travail ou pour augmenter la qualification des salariés qu'elles estiment les plus prometteurs. Ceux-ci bénéficient de ce pacte de confiance entre direction et salariés et connaissent des promotions professionnelles et une avancée de leur rémunération (Quenson. E, 2012).

Parmi les contraintes qu'affronte la formation en entreprise marocaine existe **le taux d'absentéisme élevé** qui - contrairement à l'inappétence où le collaborateur ne manifeste pas d'intérêt à la formation dès le départ - reflète la non-participation des collaborateurs aux formations même quand l'entreprise les y sollicite, les y inscrit et prévoit toute une logistique en leur faveur.

Les gestionnaires de formation intrigués, cherchent à comprendre les raisons d'absentéisme en formation, et les réponses les plus répandues par les collaborateurs étaient en raison de la charge de travail pour les cadres, de la continuité de service pour les maîtres, et du niveau intellectuel très bas pour entreprendre une formation pour les employés et ouvriers. Les catégories socioprofessionnelles diffèrent et le résultat est le même.

Les lectures réalisées relèvent que la relation du collaborateur avec la formation provient de son passé, scolaire surtout. Son expérience scolaire l'influence à l'âge adulte et explique son appétence ou sa résistance quant à la participation à la formation.

Certains gestionnaires de formation interviewés pensent que ce taux d'absentéisme plaide pour une pleine responsabilité des managers qui ne sensibilisent pas leurs collaborateurs à assister et à respecter leur engagement en formation. D'autres responsabilisent d'une part les managers, la démarche formation telle qu'elle est adoptée, et trouvent que le taux d'absentéisme et l'inappétence pour la formation ont le mérite d'évacuer des zones d'ombre quant aux raisons réelles qui empêchent les collaborateurs d'être assidus en formation.

Ceci nous mène à creuser un peu plus et vérifier la perception des gestionnaires de formation sur **la qualité de l'offre de formation** qui est également relevée comme contrainte à la formation pour développer les compétences. Les enquêtes de satisfaction en fin de formation que les gestionnaires de formation ont mené et qu'ils ont eu la gentillesse de partager avec nous les résultats, disent bien que les formations qui sont les plus appréciées par les collaborateurs sont les formations d'ordre générique, portant sur du développement personnel, de la communication, de la bureautique. La qualité des prestations de formations techniques laissent à désirer du moment que les formateurs se positionnent en tant qu'enseignant, or un formateur pour des adultes en entreprise est un facilitateur d'apprentissage pour une population capable d'apprendre par elle-même. Une compétence est un savoir-mobiliser. Ce n'est pas une technique ou un savoir de plus, c'est une capacité de mobiliser un ensemble de ressources - savoirs, savoir-faire, schémas d'évaluation et d'action, outils, attitudes - pour faire face efficacement à des situations complexes et inédites. Il ne suffit donc pas d'enrichir la palette des ressources pour que les compétences se trouvent immédiatement accrues, car leur développement passe par l'intégration, la mise en synergie de ces ressources en situation, et cela s'apprend (Perrenoud. P, 1996).

Comme dernière contrainte relevée, l'évaluation de l'impact de la formation a été déclarée être contrainte majeure entravant la bonne exploitation de la formation et la capitalisation sur les expériences des ingénieries de formation antérieures. Compte tenu de la complexité de l'évaluation de l'efficacité de la formation, et des outils opérationnels d'évaluation qui font encore défaut en entreprise marocaine, ils ont communément affirmé que le dispositif d'évaluation de l'effet de la formation sur les collaborateurs est toujours sujet d'amélioration. L'évaluation de la formation telle qu'elle est réalisée aujourd'hui, ne permet de ressortir que des données chiffrées relatives au taux de réalisation du plan de formation, nombre de bénéficiaires, coût de la formation... Elle n'est pas encore en mesure de vérifier l'impact d'une action de formation précise sur une compétence donnée, où le degré de maîtrise d'un volet technique du poste de travail grâce à un cycle de formation dispensé dans ce sens. L'évaluation de la formation devrait à notre sens, se détacher de l'intérêt excessif porté à la satisfaction des bénéficiaires pour se concentrer surtout sur l'impact réel que la formation exerce sur les compétences des collaborateurs et donc sur leur performance en entreprise.

Orienter la formation continue vers des compétences, c'est donc élargir le champ de travail et donner aux pratiques réelles davantage de place qu'aux modèles prescriptifs et aux outils. Une partie des offres de formation continue vont bien sûr déjà dans ce sens, mais cela ne semble pas encore la conception commune, ni la règle du jeu ou si l'on préfère, le contrat didactique de base, en formation continue (Perrenoud. P, 1996).

La démarche optimale proposée pour répondre à ces contraintes :

Pour répondre à l'ensemble des contraintes relevées par le présent travail, nous tenterons de faire une modeste proposition qui nous semble pouvoir répondre à l'efficacité et la flexibilité exigées par l'entreprise à l'égard de la formation.

Une nuance importante apportée par Carré (2001) sur l'efficacité de la formation permet de donner une place centrale à l'apprenant, resitué comme client principal de la formation dans les questions liées à la productivité pédagogique : « Une formation efficace, c'est-à-dire capable d'optimiser le rapport entre ses résultats et ses coûts, doit être co-construite et co-produite avec l'apprenant, client principal à qui revient le premier rôle dans la formation » (Carré. P, 2015).

Dans cette optique, nous proposerons une démarche qui mettra le focus sur le développement des compétences des collaborateurs, qui « intervient dans un environnement propice, qui promeut une véritable culture de l'apprendre, comprise comme un système de croyances, d'attitudes et de valeurs » (Endrizzi .L, 2015).

C'est une démarche ayant pour enjeu que le plan de formation se construise dans le cadre d'un projet collectif au sein de l'organisation, en tenant compte de la vision managériale, des attentes des salariés, de la culture de l'entreprise, et en capitalisant sur les expériences antérieures qu'a connu l'organisation en termes de formations.

Plus la dimension participative est forte, plus les salariés sont enclins à se former : le fait qu'il existe des accords collectifs fixant les procédures de formation, que les entretiens individuels soient généralisés et que les conclusions de ces entretiens individuels soient prises en compte, par exemple, favorisent l'expression de besoins non satisfaits et donc les demandes de formation (Endrizzi .L, 2015).

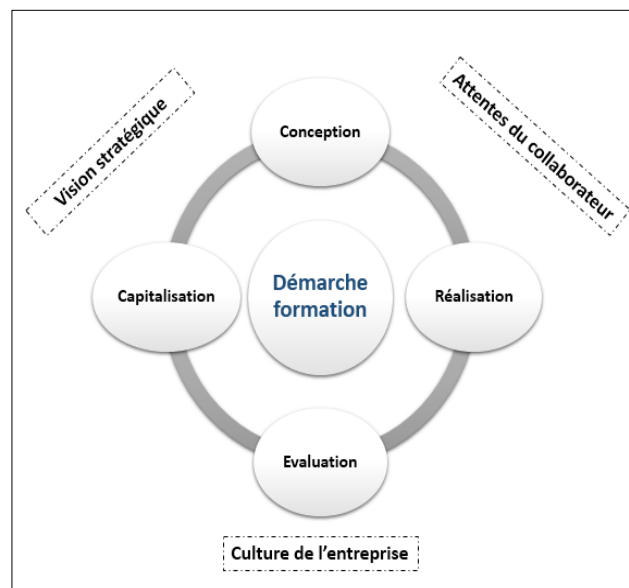


Figure n°1 : Notre proposition de la démarche formation en entreprise marocaine.

La conception du plan de formation commencera par une évaluation des compétences requises par le poste pour l'ensemble des collaborateurs et les compétences actuelles qu'ils possèdent. Une analyse de cet écart aura lieu et des mesures correctives – traduites en actions de formation adaptées – seront discutées et validées en concertation avec le collaborateur lui-même et son manager. Les ressources responsables de l'encadrement des collaborateurs, à savoir les managers, devraient intervenir dans le déploiement de la politique de formation, et au-delà de leur rôle de détecteur de besoins en formation chez leurs collaborateurs, ils devraient avoir un rôle de formateur tout au long du processus de formation, et intervenir dans leur apprentissage.

Dès que les besoins en formation sont collectés, discutés et validés en concertation avec le collaborateur et le manager, le plan de formation est consolidé. Plusieurs actions de formation seront certainement proposées, un arbitrage alors s'impose en fonction du budget alloué à la formation et par ordre de priorité du besoin.

Pour répondre aux contraintes relevées lors des entretiens, nous proposons que les actions de formation s'ancrent plus aux processus de travail, et qu'elles deviennent moins généralistes et standardisées. Les entreprises peuvent réfléchir à des sessions de formation comme simulation en situation de travail, des rotations de poste du type « vis ma vie » par exemple. Les gestionnaires de formation interviewés jugent que les collaborateurs en tireraient plus de profit que des formations « type leçon », et qu'elles seraient plus flexibles et adéquates à leurs besoins, chose qui résoudrait forcément la question d'inappétence quant à l'accès à la formation.

Le gestionnaire de formation commence ensuite la réalisation du plan de formation, en assurant le déroulement des actions de formations dans les meilleures conditions : Il devrait s'assurer de l'invitation des collaborateurs en formation dans des délais raisonnables qui leur laissent la latitude de prévoir leur départ en formation. Il prévoirait une logistique pour que la formation se déroule dans un cadre professionnel tout en étant convivial, loin des parasites qui pourraient nuire au bon déroulement de l'action de formation ; il impliquerait les managers des bénéficiaires de la formation en leur faisant des retours par rapport à l'assiduité de leurs collaborateurs, à l'appréciation du formateur à leur égard...

Il n'est pas systématique que toutes les formations dispensées en entreprise permettent une construction de nouvelles compétences.

A l'issue de la formation, il est très idéaliste de penser que l'évaluation faite à chaud permettrait de mesurer l'impact de la formation dispensée sur le développement des compétences, puisqu'évaluer une action de formation, veut dire évaluer sa qualité et la capacité des bénéficiaires à mettre en œuvre les acquis cumulés au cours de cette action de formation.

A travers les lectures faites, nous avons pu connaître et comprendre le modèle de Kirkpatrick (1959,1960) qui est le modèle le plus populaire d'évaluation de la formation aux Etats-unis, et qui répond parfaitement, selon nous, au défi de l'évaluation de la formation dans le contexte de l'entreprise marocaine.

C'est un modèle simple et facile à comprendre, conçu au profit des responsables et gestionnaires de la formation. Il permet une systématisation de l'évaluation des actions de formation en passant par quatre niveaux d'évaluation (Yennek. N, 2015):

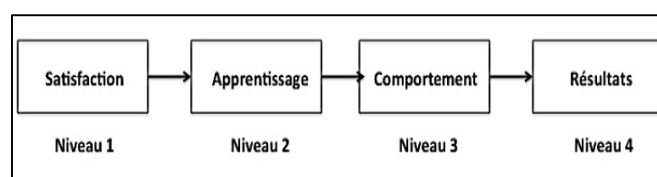


Figure n°2 : Le modèle de l'évaluation de la formation de Kirkpatrick (1959a ; 1959b ; 1960a ; 1960b)

- La satisfaction : qui consiste en l'évaluation des réactions des participants et le ressenti à l'issue de la formation ;
- L'apprentissage : qui est le résultat de la formation en termes d'acquisition de connaissances, de compétences ou de développement comportemental.
- Le comportement : qui évalue s'il existe un changement de comportement en milieu de formation à l'issue de la formation.
- Les résultats : ce niveau d'évaluation permet de chiffrer l'impact de la formation via des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs.

En évaluant la formation selon ces quatre niveaux, l'entreprise marocaine pourrait se garantir une fiabilité de l'information quant à l'impact de la formation sur le développement des compétences et même sur la performance de l'entreprise. Elle évaluerait la formation dans son ensemble : l'aspect quantitatif relatif à l'efficacité de la formation et l'atteinte de ses objectifs ; et l'aspect qualitatif relatif à l'efficience de la formation et la qualité du processus de gestion de sa mise en œuvre ayant mené à l'obtention des résultats.

Au fil du temps, et pour fermer la boucle, la démarche que nous proposons permettrait à l'entreprise de capitaliser sur les expériences antécédentes, d'identifier les entraves à l'atteinte des objectifs attendus de la formation, et faire émerger de façon périodique et permanente, des leviers sur lesquels il est possible de travailler pour stimuler les dispositions à l'égard de la formation.

La formation en entreprise marocaine s'inscrirait alors dans un registre d'amélioration continue et permettrait aux acteurs de la formation de prendre du recul à chaque fois, et de faire le point sur les pratiques développées, et celles effectivement manquantes pour faire de leur organisation une entreprise apprenante. Cette dernière « prône une articulation harmonieuse entre développement de carrière et développement personnel : le travailleur peut construire un projet en accord avec l'entreprise mais aussi en accord avec la finalité qu'il attribue au travail et avec ce qu'il considère comme un travail de qualité ». (Endrizzi .L, 2015)

Conclusion

Pour conclure, bien gérer sa démarche formation et s'assurer qu'elle ne s'aligne jamais à un simple rite administratif donne une longueur d'avance à l'organisation en l'incitant à faire évoluer ses compétences internes et donc sa productivité. Comme nous avons pu le voir, une démarche formation bien étudiée et déployée permet aussi de s'armer contre l'effet néfaste de l'évolution de son environnement, de neutraliser ses menaces et de tirer parti des opportunités du marché.

En définitive, il ne suffit pas d'investir dans la recherche & développement, ni de recruter un personnel avec un niveau adéquat, voire élevé de qualification pour garantir une dynamique d'amélioration continue et d'innovation au sein des entreprises : la manière dont le travail est organisé et dont les interactions sont encouragées, les outils RH qui sont mobilisés et la conception du système d'information exercent une forte influence sur cette dynamique. Le renforcement du collectif de travail en constitue un élément clé. C'est ce qui distingue une « organisation apprenante » d'une autre (OCDE, 2010) (Endrizzi .L, 2015).

Dans le présent travail, nous avons tenté d'aborder au mieux la problématique de la formation et son impact sur le développement des compétences des collaborateurs. Les quelques entretiens menés avec des acteurs de la formation en entreprise marocaine nous ont permis de se rapprocher de la culture d'entreprise marocaine et de s'aligner au mieux aux attentes managériales et des collaborateurs pour présenter la modeste proposition de la démarche formation.

Nous tenons à souligner que c'est une démarche qui répond au contexte de l'entreprise marocaine, et qui ne se substitue en aucun cas à un modèle généralisable sur l'ensemble des organisations. Cette démarche n'est autre que le processus de gestion de formation universellement reconnu, et en s'appuyant sur les avancées de la connaissance, nous avons introduit de nouvelles étapes dans les phases initiales de l'ingénierie de formation, afin de répondre aux contraintes relevés lors des entretiens, et d'optimiser l'impact de la formation sur le développement des compétences des collaborateurs.

Référence bibliographiques

- Barbier, Jean-Marie, P. Caspar, Marie-Laure Chaix, J.-L. Ferrand, B. Lietard, C. Thesmar, and all, (1991). Note de synthèse [Tendances d'évolution de la formation des adultes. Notes introductives] : Tendances d'évolution de la formation des adultes. Notes introductives, *Revue française de pédagogie*, n°97, pp. 75–108.
- Boudabbous, Sami (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles', *La Revue des Sciences de Gestion*, n°115, pp. 226–227.
- Carré, Philippe (2015). La satisfaction en formation, *Savoirs*, n°38, p. 7.
- Carriou, Yannick, and François Jeger (1997), La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement, *Economie et Statistique*, n°303, pp. 45–58.
- Chamak, Alain (2010). Introduction au cahier, *Management & Avenir*, n°31, p.92.
- DIETRICH, Anne, Patrick GILBERT, and Frédérique PIGEYRE (2010). *Management Des Compétences : Enjeux, Modèles et Perspectives.*, Paris, 3^{ème} edn, Dunod.
- Endrizzi, Laure (2015). *Le développement de compétences en milieu professionnel*, p.32.
- Garner-Moyer, Hélène (2009). Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés, *Connexions*, n°91, p.55.
- Gerard, François-Marie. *L'évaluation de la qualité des systèmes de formation*, p. 25.
- Gerard, François-Marie, *L'évaluation de l'efficacité d'une formation*, p.18.
- Grimand, Amaury, *L'entreprise apprenante : une conceptualisation inachevée ?*, p.23.
- Guillard, Alexandre, et Josse, Roussel. *Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social*, p.19.
- Guillard, Alexandre, et Josse Roussel (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept, *Management & Avenir*, n°31, p.160.
- Jorro, Anne, (2015). De l'évaluation à la reconnaissance professionnelle en formation, *Revue française de pédagogie*, pp. 41–50.
- Kergoat, Prisca (2007). Une redéfinition des politiques de formation. Le cas de l'apprentissage dans les grandes entreprises, *Formation Emploi*, 17.

- Marmoz, Louis, et Véronique Attias-Delattre (sous la direction de) (2010). *Ressources humaines, force de travail et capital humain : des notions aux pratiques*, Educations et sociétés, Paris, L'Harmattan.
- Mincer, Jacob (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, *Journal of Political Economy*, n°66, pp. 281–302.
- Neyrat, Frédéric (2007). Quelle reconnaissance pour la formation ?, *Savoirs*, n°15, p.57.
- Perez, Corali (2009). Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue ?, *Formation emploi*, n° 105, p.5.
- Perrenoud, Philippe (1996). Formation Continue et Développement de Compétences Professionnelles, *L'Éducateur*, n° 9, pp. 28–33.
- Quenson, Emmanuel (2012). La formation en entreprise : évolution des problématiques de recherche et des connaissances, *Savoirs*, n°28, p.11.
- Raoul, Yves (2010). Les usages de la formation professionnelle, *Pour*, n°207, p.71.
- Reinbold, Marie-France, et Jean-Marie Breillot (1993). *Gérer La Compétence Dans l'entreprise*, Dynamiques d'Entreprises, Editions l'Harmattan.
- Sadik, Youssef (2017). *L'organisation En Mouvement : Fondements et Débats Théoriques Autour de l'action Organisée*.
- Saint-Saveur, Annick (1994). *Comment Réussir Son Plan de Formation ?*, DEMOS.
- Salais, Robert. *L'approche par les capacités et le travail*, p.19.
- Schultz, Theodore W. (1961). Investment in Human Capital, *The American Economic Review*, n°51, pp.1–17.
- UNESCO, (sous la direction de) (2010). *Rapport mondial sur l'apprentissage et l'éducation des adultes*, Hambourg : UIL.
- Weber, Sylvain, Giovanni Ferro Luzzi, and José V. Ramirez (2015). Mondialisation, progrès technique et dépréciation du capital humain. L'impact sur les politiques de formation, *Revue française de pédagogie*, pp. 11–22.
- Yennek, Nora (2015). La satisfaction en formation d'adultes, *Savoirs*, n°38.