



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES  
ET SOCIALES**  
**N° 5 Mai - Juillet 2017**

**L'INGENIERIE DE FORMATION, UN DES ENJEUX DE LA STRATEGIE**  
**RESSOURCES HUMAINES**  
**CAS DES ENTREPRISES DE LA REGION SOUSS MASSA.**

**TRAINING ENGINEERING, ONE OF THE STAKES OF THE HUMAN**  
**RESOURCES STRATEGY**  
**CASE OF COMPANIES IN THE SOUSS MASSA REGION.**

**Lakhlifa DAHMANI**

Doctorant, Département des Sciences Humaines, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II Rabat ([dahmanig4@yahoo.fr](mailto:dahmanig4@yahoo.fr))

**Hicham EL KHALIFI**

Docteur en Pédagogie et gestion universitaires, enseignant au CP-BTS AL IDRISSE Agadir, Ex-chercheur au Centre International de Pédagogie et Gestion Universitaires (CIPEGU), FSE, UMV, Rabat ([hichamelkhalifi@gmail.com](mailto:hichamelkhalifi@gmail.com)).

**Pr Ahmed Zouggar**

Directeur de thèse, Département des Sciences Humaines, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II Rabat

**Résumé**

Cet article vise à dresser un état des lieux des pratiques de l'ingénierie de formation opérée dans les entreprises de la région Souss Massa. Après une brève revue de la littérature sur la question de la formation, nous présentons les différentes démarches de l'ingénierie de formation de l'analyse à l'évaluation. Ensuite, nous abordons le cadre réglementaire de la pratique de formation en cours d'emploi au Maroc en vertu du mécanisme des contrats spéciaux de formation. Par ailleurs, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 25 entreprises de la région Souss Massa.

Après analyse des données, les résultats de mesure ont permis d'identifier les pratiques de l'ingénierie de formation opérée dans les entreprises de la région Souss Massa ; ce qui a permis de classer ces pratiques selon les variables des entreprises sollicitées et de dégager les recommandations au regard des bonnes pratiques de l'ingénierie de formation.

**Mot clés :** Formation continue, ingénierie de formation, compétence, Région Souss Massa.

**Abstract**

This article aims at drawing up an inventory of the practices of the Engineering of Training carried out in the companies of the region Souss Massa. After a brief review of the literature on the training issue, we present the different approaches of training engineering from analysis to evaluation; next, we discuss the regulatory framework for the practice of on-the-job training in Morocco through the mechanism of special training contracts. In addition, we conducted an investigation of a sample of 25 companies in the Souss Massa region.

After data analysis, the measurement results made it possible to identify the practices of the Engineering of Training carried out in the companies of the Souss Massa region; which made it possible to classify these practices according to the variables of the companies solicited and to produce recommendations against good practices of the training engineering.

**Keyword:** continuous training, engineering training, competence, Souss Massa region

## Introduction

Dans un contexte marqué par la mondialisation de l'économie, le développement des technologies, la concurrence accrue, les entreprises espérant maintenir leur positionnement sur le marché, sont interpellées à se mettre à niveau constamment et à se doter de moyens efficaces pour faire adapter leur personnel aux mutations qui s'opèrent. En effet, les entreprises sont de plus en plus convaincues que le niveau de leurs performances est lié autant à une bonne gestion financière qu'à une dynamique humaine compétente. La formation professionnelle continue devient alors un vecteur stratégique de la performance de l'entreprise.

Parler de formation dans une entreprise nécessite d'interroger celle-ci dans son organisation, sa culture et ses logiques de fonctionnement et donc sur son mode de gestion des ressources humaines. La formation est bien un élément fondamental de la gestion des ressources humaines, un outil de la politique économique et sociale au service de l'organisation et de l'individu.

La formation professionnelle continue est fondée sur deux approches fondamentales, la théorie du capital humain (Becker, 1964) et l'approche Resource-Based Value (RBV) (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Allouche et Schmidt, 1995)<sup>1</sup>. La première approche stipule que dépenser en instruction et santé de personnel constitue un investissement qui améliore le rendement des salariés et génère des bénéfices aussi bien pour l'individu que pour l'organisation. La deuxième, quant à elle, est une approche basée sur les ressources et qui considère les Ressources Humaines comme compétences distinctives et atouts stratégiques de l'entreprise.

Au Maroc, Le système de formation professionnelle continue a connu plusieurs réformes afin de s'adapter aux différentes mutations socioéconomiques et technologiques du pays. C'est un système tripartite impliquant l'état, le patronat et les syndicats. Il est marqué par diverses structures et réformes (MEN<sup>2</sup>, HCFP<sup>3</sup>, création de l'OFPPPT.<sup>4</sup>, réformes du système de la formation professionnelle marocain 80, 85, 93, 98, 2000 et 2006).

Actuellement la formation professionnelle continue au Maroc est gérée par deux mécanismes, les Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et les Groupements interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC) que nous développons dans le deuxième paragraphe de cet article.

---

<sup>1</sup> Allouche, J. et G. Schmidt, *Les outils de la décision stratégique : Tome 2, depuis 1980*, Paris, Éditions La découverte, 1995.

<sup>2</sup> - Ministère d'Éducation Nationale.

<sup>3</sup> - Le Haut-Commissariat de la Formation Professionnelle.

<sup>4</sup> - L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.

Dans ce contexte notre recherche vise dresser un état des lieux des pratiques de la formation professionnelle continue opérée dans les entreprises de la région Souss Massa (Sud du Maroc) et de les analyser au regard du modèle « ACRE » de l'ingénierie de formation.

Dans cette optique, notre papier est structuré comme suit : après cette introduction, le premier paragraphe présente le cadre théorique de l'analyse où nous exposons les fondements de la formation professionnelle continue, l'ingénierie de formation et le modèle « ACRE ». En deuxième paragraphe nous précisons le champ d'application et le cadre juridique de la formation professionnelle continue au Maroc. Le paragraphe 3 est réservé au cadre méthodologique de notre recherche : objet, questions de recherche et outils d'investigation. En paragraphe quatre nous présentons nos résultats et discussions et nous terminons avec une conclusion.

## 1. Cadre théorique de l'analyse

### 1.1. La formation professionnelle continue, activité de développement des Ressources Humaines.

#### 1.1.1. La formation professionnelle continue ?

Les définitions de la formation sont nombreuses, nous commençons ici par la définition de J. Pire pour qui « la formation est une action qui par la transmission de contenus de pensées, de principes, de jugement et de modes d'actions nouveaux, provoque une transformation profonde de la structure psychologique et salariale des individus »<sup>5</sup>. J. PIRE note justement que « la formation ne répond pas à tous les besoins de connaissance des individus » mais seulement à ceux dont la satisfaction fait du travailleur un homme compétent pouvant s'adapter aux différentes situations professionnelles dans lesquelles il peut se trouver. C'est ce que T. Ardouin<sup>6</sup> précise par sa définition : « la formation est l'action de se doter des moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective *contractuelle*, en lien avec un *contexte donné* en vue d'atteindre un objectif ». On comprendrait alors que la formation avant d'être un moyen pour l'entreprise pour remplir les vides aux échelons supérieurs par promotion interne et pour adapter le personnel aux changements de tâches, elle est d'abord une responsabilité et une obligation de l'entreprise envers son potentiel humain. Le concept plus récent de l'organisation apprenante, met en

---

<sup>5</sup> - Pire. J., *la formation dans les entreprises industrielles et commerciales*, CLAP Liège, 1961, P : 17

<sup>6</sup> - Ardouin, T., *Ingénierie de Formation*, Dunod Paris, 2013, P : 20

évidence ces deux perspectives de la formation, l'apprentissage et le développement personnel de tous ses employés, tout en se transformant constamment elle-même »<sup>7</sup>

Dans une perspective stratégique, la formation est présentée comme « un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées dont le but explicite est de pourvoir les organisations et les individus, en compétences propres à faciliter la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise »<sup>8</sup>. Cette définition stratégique met l'accent sur la nécessité d'intégrer la formation aux stratégies d'entreprise. Ici, la formation est orientée vers la prévision des besoins en compétences. Les buts sociaux renvoient à la responsabilité sociale de l'organisation vis-à-vis du personnel, mais aussi des acteurs externes.

La formation développe des compétences nouvelles et s'adresse au personnel qui vient d'être engagé, muté ou promu<sup>9</sup> ; elle est également nécessaire lors de délocalisation, réorganisation, reconversion, arrivée d'une nouvelle technologie, fusion etc....<sup>10</sup>

#### *1.1.2. Typologie de La formation professionnelle continue*

Généralement, la formation peut consister soit en des actions de perfectionnement ou de recyclage qui sont deux formes distinctes de la formation en entreprise. Le perfectionnement concerne plutôt l'amélioration des compétences et s'adresse à une personne déjà en place, mais qui ne donne pas entière satisfaction. Le recyclage intéresse plus directement les cadres. Il vise le maintien et l'adaptation de la formation de base pour en faciliter les nécessaires mutations. Il peut s'agir d'un recyclage d'entretien, d'évolution ou de conversion.

Un autre concept souvent confondu avec celui de la formation, est l'apprentissage. Synonyme de perfectionnement, l'apprentissage renvoie au processus d'acquisition de connaissances pratiques en milieu professionnel. Vu sous cet angle, « la formation en cours d'emploi consiste en un ensemble d'activités d'apprentissage ou de perfectionnement à caractère davantage pratique que théorique, visant à rendre l'employé plus apte à effectuer efficacement son travail au sein de l'entreprise ou de l'organisation à laquelle il appartient »<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> - Ricard D., « Une approche renouvelée de formation en contexte de changement technologique : l'organisation apprenante », in JACOB R. et DUCHARME J. (Dir.), « *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques* », Gaëtan Morin Editeur, 1995, P : 8

<sup>8</sup> - Benabou C., « La formation et le perfectionnement des ressources humaines », in Petit, Bélanger et al. *Gestion stratégiques et opérationnelle des ressources humaines*, 1993, P: 418

<sup>9</sup> - Benammar Mamlouk Z., *De la GRH au management des hommes*, édition CLE, 1995, P:102.

<sup>10</sup> -Archier G., *les leviers de la réussite*, Inter Edition, 1991, P: 102.

<sup>11</sup> - Bedar J., « la formation et le recyclage de la main d'œuvre en cours d'emploi », Rapport du 26ème congrès de l'association canadienne des relations industrielles, MICHEL GRANT, 1990, P : 260.

Par rapport à ces modalités de formation, l'organisation doit privilégier l'amélioration des performances et le développement des compétences plutôt que la simple augmentation du niveau de connaissances des individus, elle doit s'assurer que ses employés sont constamment en état de perfectionnement<sup>12</sup>.

## 1.2. L'ingénierie de formation

### 1.2.1. Émergence du concept

« L'ingénierie de formation » est un terme composé de deux mots : « Ingénierie » et « formation ». Le terme « ingénierie » est un terme qui a remplacé le terme génie en langue française (équivalent à engineering en anglais). Dans le sens le plus large, il désigne « l'ensemble des fonctions allant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle »<sup>13</sup>. Donc c'est un terme de rationalisation de l'action qu'on peut transposer dans le champ de la formation pour obtenir le concept de « l'ingénierie de formation ».

G. Le Boterf (1999) introduit le concept d'ingénierie de formation comme concept « en voie de fabrication » et son évolution est un signe de vitalité vu sa capacité à s'adapter à des problématiques et à des contextes nouveaux<sup>14</sup>. Et c'est ce que désigne T. Ardouin (2013) par « notion [qui] apparaît comme étant en cours de conceptualisation »<sup>15</sup>. Le Boterf, G. définit l'ingénierie comme un « ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations multiples nécessaires à la conception, l'étude et la réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages (unité de production, bâtiment, équipement....) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa validité ». T. Ardouin présente l'ingénierie de formation comme une « démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur en formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et / ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels »<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> - Ducharme R. J., op cit, P:199.

<sup>13</sup> - Moreno, M., *L'ingénierie de la Formation, enjeux et démarches*, repéré dans le site : <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/EnjeuxetDemarche.pdf>, consulté le 20/01/2015.

<sup>14</sup> - Le Boterf, G., 1999, Les défis posés l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ?, *Journées d'Etudes « ingénierie des dispositifs de formation à l'international, 24-25 Novembre 1999*, Montpellier récupéré du site : [https://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le\\_Boterf.pdf](https://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le_Boterf.pdf)

<sup>15</sup> - Ardouin, T., *Ingénierie de Formation*, Dunod Paris, 2013, P : 11

<sup>16</sup> - Ardouin, T., op.cit., p20

### 1.2.2. Domaines de l'ingénierie de formation

Des travaux récents tentent de dresser le bilan de trois décennies de pratiques conduites au nom de l'ingénierie de formation. T. Ardouin<sup>17</sup> formalise les différents modèles d'ingénierie à partir de deux axes principaux :

- un axe « individu / collectif » qui se déplace de la dynamique individuelle de l'apprentissage (seul l'individu apprend) vers l'inscription de la formation dans une dynamique collective ;
- un axe « formatif / productif » qui va du développement des savoirs à leur utilisation dans le process d'exécution des activités.

### 1.2.3. Le modèle « ACRE » de l'ingénierie de formation

L'Association Française de Normalisation (AFNOR), introduit l'ingénierie de formation comme l'«Ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation peut comprendre l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation. »<sup>18</sup>

De façon plus explicite, l'ingénierie de la formation comprend quatre actes séquentiels : analyse, conception, mise en œuvre et évaluation de la formation (modèle ACRE, Figure 1). Ce modèle est adapté de nombreux auteurs dont principalement G. Le Boterf (1999) et T. Ardouin (2013).

La première phase du modèle (*Analyse*) cible l'identification et l'analyse des besoins en formation. Ensuite, la deuxième phase (*Conception*) consiste en l'élaboration et la conception des objectifs de la formation qui se formalisent par un plan formation. La phase trois concerne la (*Réalisation*) des actions formation par la mise en place des méthodes et moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'action formation. La dernière phase (*Évaluation*) est une phase qui mesure le degré d'atteinte des objectifs de la formation.

---

<sup>17</sup> - ARDOUIN, T. (2003), *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Dunod, Paris.

<sup>18</sup> - AFNOR, Norme AFNOR X50-750, *Terminologie de la formation professionnelle*. Consulté le 14/10/2016 du site : <https://dfpc.gouv.nc/sites/default/files/telechargement/10408070.pdf>

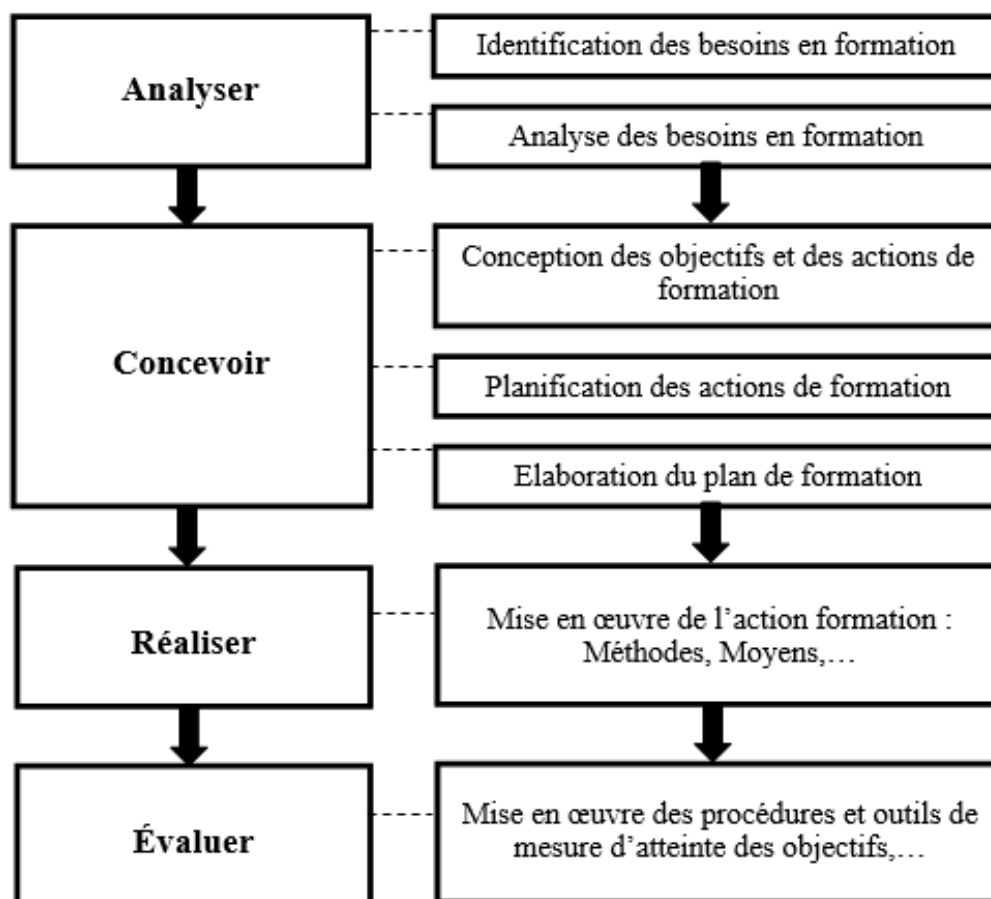


Figure 1 : Démarches de l'Ingénierie de Formation (Adapté de G. Le Boterf 1999 et T. Ardouin 2013)

## 2. Champ d'application et cadre juridique de la formation continue

### 2.1. Le cadre juridique de la formation professionnelle continue au Maroc

Le champ d'application et les objectifs de la formation continue sont définis par la Charte nationale d'éducation et de formation promulguée en décembre 1999.

La Charte considère que la formation continue est un facteur essentiel pour satisfaire les besoins en compétences des entreprises et les accompagner dans le contexte de la globalisation des économies et de l'ouverture des frontières.

Selon la charte, le système de formation continue doit concerner l'ensemble des populations en cours d'emploi ou menacées de perdre leur emploi (reconversion). Ainsi divers modes de formation continue doivent-ils être développés afin de toucher les salariés d'entreprises



publiques et privées, les employés de l'administration et des collectivités locales, ainsi que les populations actuellement marginalisées ou insuffisamment qualifiées (article 53)<sup>19</sup>.

La Formation en Cours d'Emploi (FCE) est régie par le décret n° 2.73.633 portant création de la Taxe de Formation Professionnelle (TFP) tel que modifié et complété et par les manuels de procédures des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC). Les actions de formation en cours d'emploi, financées sur une fraction de la TFP, comprennent<sup>20</sup> :

- Les actions d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi au profit des organisations, des chambres professionnelles et des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises ;
- Les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation en cours d'emploi qui en découlent ;
- L'ingénierie des plans de formation en cours d'emploi, qui comprend le diagnostic des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation qui en découlent ;
- Les actions de formation continue : réalisation des programmes de formation au profit des salariés.

## 2.2. Mécanisme d'accompagnement des entreprises

Il existe au Maroc deux mécanismes complémentaires d'encouragement à travers une assistance technique et financière pour l'identification et l'expression des besoins des entreprises en compétences et la réalisation des actions de formation qui en résultent :

- Les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC).
- Les Contrats spéciaux de formation (CSF)

### 2.2.1. Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC):

Neuf GIAC ont été créés entre 1995 et 2006 dans l'objectif d'apporter une assistance technique et financière aux entreprises pour faire émerger leur demande en formation en cours d'emploi et identifier leurs besoins en compétences.

---

<sup>19</sup> - Royaume du Maroc, Commission Spéciale Éducation et Formation, (1999, Octobre). *Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation*. Récupéré le 10/10/2010 du site : <http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Morocco/Morocco%20Charte%20nationale%20Education%20Formation.pdf>

<sup>20</sup> - <http://dfp.gov.ma/formation-en-milieu-professionnel/formation-en-cours-demploi.html>

Les taux de financement des actions assurés par les GIAC atteignent 100% pour les actions d'information et de sensibilisation et 70% pour les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement et l'ingénierie de formation<sup>21</sup>.

### 2.2.2. *Système des Contrats Spéciaux de Formation (CSF)*

Ce système, géré par un comité central et 10 comités régionaux, à composition tripartite (Etat, Entreprises, Salariés), vise à inciter l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement en lui accordant une assistance financière pour la réalisation des actions de formation de ses ressources humaines.

Les CSF permettent à l'entreprise, qui a engagé des actions de formation au profit de son personnel, de récupérer une partie du montant des dépenses consentis à cet effet.

Les taux de remboursement des dépenses effectuées par les entreprises peuvent atteindre 70% pour les actions de formation planifiées individuelles, 90% pour les actions de formation planifiées groupées, 40% pour les actions de formation non planifiées et 80% pour les actions d'alphabétisation professionnelle.

## 3. Cadre méthodologique de la recherche :

Cette étude s'inscrit dans la catégorie des « recherches-action » (Van Der Men, 2003<sup>22</sup>, 19; Zagre, 2013<sup>23</sup>, 17-18). Elle vise l'analyse de la situation des pratiques d'ingénierie de formation dans les entreprises de la région Souss Massa, propose une démarche d'intervention avec les acteurs et évalue par la suite l'impact de l'intervention et suggère des ajustements.

Du point de vue des données de notre recherche, nos outils de mesure élaborés, validés et expérimentés nous ont permis de recueillir des données mixtes, à la fois qualitatives et quantitatives.

Nous avons opté aussi pour « la méthode descriptive » afin de circonscrire les multiples facettes du système de l'ingénierie de formation dans la région Souss Massa, et d'en dresser un descriptif le plus précis possible.

---

<sup>21</sup> [http://dfp.gov.ma/images/pdfdocs/RPACTIVITE/2015/Rapport d'activités 2015.pdf](http://dfp.gov.ma/images/pdfdocs/RPACTIVITE/2015/Rapport_d'activites_2015.pdf)

<sup>22</sup> Van Der Maren, J-M., (2003), *La recherche appliquée en pédagogie : Des modèles pour l'enseignement*, De Boeck Supérieur, 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>23</sup> - Zagre, A., (2013), *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, l'Harmatan, Paris.

### 3.1. Objet et questions de recherche

L'objet de notre recherche vise à décrire et analyser le système de formation professionnelle continue, opéré au Maroc et plus particulièrement dans les entreprises de la région Souss Massa à travers des entretiens et questionnaires administrés auprès des responsables (DRH, RF,...) de la région.

La question principale de notre recherche est libellée selon le triptyque suivant : (i) *Comment les responsables d'entreprise perçoivent-ils la formation ?* (ii) *Comment se pratique les démarches d'Ingénierie de Formation en réalité ?* (iii) *Quels sont les facteurs explicatifs du lien entre perception et pratique de l'ingénierie de formation ?* ». Une question qui peut être déclinée en questions spécifiques de recherche suivantes :

- Q1 : Quelle est la perception de la formation par rapport à la taille de l'entreprise ?
- Q2 : Quelle est la perception de la formation par rapport aux pratiques de celle-ci ?
- Q3 : Les pratiques de la formation varient-elles avec la taille de l'entreprise ?
- Q4 : Le secteur d'activité et/ou la taille de l'entreprise induisent-ils des pratiques différenciés de la formation ?

### 3.2. Échantillon de l'étude

Le protocole de collecte des données a consisté en l'élaboration d'un questionnaire auprès de la population. Il s'agit d'une enquête dont le dépouillement concerne un échantillon de 25 entreprises dont les données collectées sont exploitables sur les 40 questionnaires distribués, soit un taux de 75%. Cet échantillon concerne les cinq secteurs des entreprises de la région Souss Massa à savoir : Hôtellerie et restauration (HR), Industrie Agroalimentaire (IAA), Industrie, Bâtiment et Travaux Publics (BTP) et Pêche maritime (PM).

Secteur	Nombre	%	Pourcentage cumulé
<b>HR</b>	9	36,00%	<b>36,00%</b>
<b>IAA</b>	7	28,00%	<b>64,00%</b>
<b>BTP</b>	3	12,00%	<b>76,00%</b>
<b>Industrie</b>	1	04,00%	<b>80,00%</b>
<b>PM</b>	3	12,00%	<b>92,00%</b>
<b>Autre</b>	2	08,00%	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	

Tableau 1 : Caractéristiques de la population d'étude /la taille organisationnelle

D'après le tableau 1 on constate qu'il y a une grande représentativité des entreprises de l'Hôtellerie et Restauration (HR) et de l'industrie agroalimentaire (IAA) dans l'échantillon, en raison de l'abondance de cette catégorie dans la région.

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

### 3.3. Outil d'investigation : le Questionnaire

Le questionnaire a été élaboré sur la base des apports théoriques que nous avons développés en premier paragraphe, principalement les étapes du modèle « ACRE ». Le recours au questionnaire s'avère privilégié dans le cas de la recherche action (Guay et Prud'homme, 2011)<sup>24</sup>.

Notre questionnaire est de type questionnaire « d'enquête », qui désigne « l'enquête comme prospection sur un sujet précis auprès d'une population dont on détermine un échantillon afin de préciser certains paramètres »<sup>25</sup> (De Ketele, Roegiers, 2009, page 25). Il recueille les données relatives au déroulement du processus de l'ingénierie de formation, sur un échantillon d'entreprises de la région Souss Massa.

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte 59 questions (à choix multiples, fermées et ouvertes) avec la possibilité d'ajouter des réponses libres, en dehors de l'éventail proposé, sous la rubrique « autre » ainsi que des questions ouvertes laissant toute la liberté d'expression à l'interviewé. Il est composé de trois parties : la première porte sur la politique de gestion des ressources, la deuxième traite la perception et la pratique de la formation. Dans cette deuxième partie, trois blocs de question sont à distinguer : Le premier bloc renvoie à la politique de formation : existence, formalité, procédure et lien avec la politique générale de l'entreprise. Le deuxième bloc quant à lui renvoie à la procédure d'élaboration du plan de formation, sous l'intitulé « mise en œuvre de la formation ». Le troisième bloc mesure le degré de formalité de prestation formation : part formation interne /formation externe, choix des prestataires de service, degré de communication, budgétisation...etc.. Tandis que la troisième partie du questionnaire est consacrée aux perspectives de développement et / ou de

---

<sup>24</sup> - Guay, M.-H. et Prud'homme, L., (2011), La recherche, Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir. <sup>2</sup>), *La recherche en éducation : étapes et approches*, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions DU RENOUVEAU PEDAGOGIQUE INC.

<sup>25</sup> - De Ketele, J.-M., Roegiers, X., (2009), *Méthodologie de recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires et d'étude de documents*, 4<sup>ème</sup> édition, Edition De Boeck, Bruxelles.

résolution des dysfonctionnements. Un volet en début du questionnaire permet de recueillir les caractéristiques d'identité et du profil des entreprises ayant répondu.

## 4. Résultats & discussion

### 4.1. Résultats en lien avec l'existence d'une politique de formation

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

#### 4.1.1. Existence d'une politique formation

Nous considérons que l'existence d'une politique de formation au niveau de l'entreprise est un premier indicateur qui nous informe sur le développement de la formation en cours d'emploi au sein des entreprises étudiées.

Secteur d'activité Politique Formation	HR	IAA	BTP	IND.	PM	Autre	TOTAL
Oui	6	6	3	1	3	1	20
Non	3	1	0	0	0	1	5
TOTAL	9	7	3	1	3	2	25

Tableau 2 : Politique de formation / secteur d'activité

Les résultats de l'enquête montrent que 80% des entreprises de notre échantillon ont une politique formation. Avec 100% en secteurs BTP, Industrie et PM, contre 85,71% en IAA et 66,66% en HR.

#### 4.1.2. Autonomie du chargé de formation

Une forte autonomie du chargé de formation est enregistrée dans le secteur IAA (86%), expliquée par l'implication des entreprises de ce secteur dans les démarches qualité, contre 50% en HR et seulement 33,33% en BTP. L'industrie et le PM ne possèdent aucune autonomie. L'absence de cette autonomie en PM est expliquée par la nature des formations pré-dictées par l'Institut de Pêche Maritime.

#### 4.1.3. Perception de la formation par les stagiaires

Les entreprises des secteurs IAA, BTP, Industrie et PM considèrent qu'aller en formation fait partie du travail à 100% contre 66,66% pour l'HR. Alors que les secteurs Industrie et PM considèrent aussi qu'il s'agit aussi d'une récompense (100%) contre seulement 33,33 % en

BTP et 22,22% en en HR.

#### *4.1.4. Formation et intégration de nouvelles recrues*

La formation d'intégration de nouvelles recrues est une politique fortement enregistrée en Industrie et PM (100%), contre 57,14% en IAA et 55,55% en HR et seulement 33,33% en BTP.

#### *4.1.5. Relations entre la politique formation, la politique de l'emploi et la politique générale*

La définition de la politique formation au niveau de l'Industrie est faite à 100% par le responsable formation, contre 33,33% pour les BTP, IAA et HR. Quant au secteur du BTP, la définition de la politique formation est réalisée par la direction seule à 66,66%, contre 44,44% pour l'HR et 42,86% pour IAA.

On note l'existence d'un lien formation – emploi fort en PM (100%), en Industrie (85,71%), contre seulement 55,55% en HR et 33,33% en BTP.

D'après les données de l'étude, on remarque un lien fort entre la politique générale et la politique formation chez la majorité des secteurs (100%), à l'exception de l'HR avec 55,55%.

A travers ces données nous constatons l'existence d'une *forte politique de formation*, 80% de l'échantillon possède une politique formation avec *une autonomie* variable selon le secteur d'activité, ce qui est expliqué par l'implication de certains secteurs dans des démarches qualités et/ ou stratégiques. Nous relevons aussi une perception favorable chez les stagiaires pour les deux composantes : *faisant partie de l'emploi* et *Récompense*. Notre étude a enregistré une forte existence de la formation d'intégration de nouvelles recrues et un lien fort entre la politique de l'emploi et la politique générale de l'entreprise.

## **4.2. ANALYSE DES RESULTATS PAR RAPPORT AUX DEMACHES DE FORMATION**

### *4.2.1. Analyse des besoins en formation*

L'analyse des besoins est une phase importante car c'est à ce stade que prend naissance le plan de formation. Cette démarche comporte deux actes : d'abord l'analyse de la demande de formation ensuite la définition des besoins en formation.

L'analyse de la demande de formation renvoie en fait à l'identification des prescripteurs de la formation. La formation ne devient en effet un centre d'intérêt et ne constitue un véritable souci pour l'entreprise que lorsqu'elle est demandée par une instance qui en ressent le besoin.

Après avoir analysé la demande de formation, le responsable de formation doit localiser le problème de performance à l'origine de la demande dans l'organisation, et en évaluer l'ampleur ; Il doit surtout s'assurer que les contre-performances constatées sont dues à un manque d'expertise, de compétences, donc de formation auquel cas il doit définir les actions à entreprendre, ou encore le contenu du programme de formation<sup>26</sup>. Pour ce faire, le responsable formation se servira d'un éventail de techniques et méthodes d'analyse des besoins de formation de l'organisation.

D'après les résultats de l'enquête, les entreprises constituant notre échantillon possèdent une politique d'analyse des besoins en formation dans les secteurs IAA, Industrie (100%), contre 66,66% en BTP et 55,55% en HR.

Nous avons constaté que les méthodes de définition des besoins les plus répandues dans les entreprises enquêtées sont de trois types : les entretiens (20% en BTP, 17,64% HR et 13,33% en IAA), les questionnaires (100% en Industrie, 40% en BTP, 33,33% en IAA et 29,4% HR) et les réunions de services (26,66% en IAA contre 17,64% en HR).

#### *4.2.2. Budgétisation de la formation*

Le budget dédié à la formation est presque le montant légalement définie par la TFP (1,6% de la masse salariale), à l'exception de deux cas où elles sont légèrement supérieures à ce montant. A noter que 48% des entreprises questionnées n'ont pas voulu divulguer les budgets consacrés à la formation.

#### *4.2.3. Cahier des charges*

L'élaboration des cahiers des charges est globalement systématique avec 100% en PM et l'Industrie, 71,43% en IAA, 66,66% en BTP et 55,55% en HR. Le suivi et la réalisation de ces derniers sont confiés à des responsables internes (Responsable formation 40,00%, Chef personnel 28,00%, Responsable ressources humaines 20,00%, Directeur 12,00% et Chef comptable 4,00%) contre seulement 12,00% en externe pour le cas de Cabinet de formation.

---

<sup>26</sup> - BENABOU C., *La formation et le perfectionnement des ressources humaines*, in, La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, op cit. 1993, PP: 437-440.

## 4.2.4. Évaluation

Évaluation quantitative de la formation Secteur d'activité	Sans réponse	Répartition par catégories socioprofessionnelles	Types de formation	Répartition des budgets
HR	3	6	6	6
IAA	0	5	7	4
BTP	0	2	3	2
Industrie	0	0	1	1
PM	0	3	3	0
AUTRE	0	1	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>13</b>

Tableau 3 : Évaluation quantitative de la formation / secteur d'activité

L'évaluation quantitative est globalement retenue pour les trois composantes : répartition par catégories socioprofessionnelles avec 68%, types de formations avec 100% et finalement la répartition du budget avec 59% des réponses reçues.

Évaluation qualitative de la formation Secteur d'activité	Sans réponse	sur les acquis des formés	Sur les sessions de formation	Sur les formateurs	Sur l'atteinte des objectifs
HR	3	5	5	6	3
IAA	0	6	4	5	4
Industrie	0	1	3	1	1
BTP	0	1	0	1	1
PM	1	2	0	0	2
AUTRE	0	0	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

Tableau 4 : Évaluation qualitative de la formation / secteur d'activité

L'évaluation qualitative a portée sur les acquis de formation avec 71%, les sessions de formation avec 67%, la qualité des intervenants 62% et l'atteinte des objectifs de la formation avec 52%.

On note une forte implication des supérieures hiérarchiques dans le suivi de la réalisation des formations avec 100% en Industrie et PM, 71% en IAA, 66% en Industrie et 56% en HR.

En guise de conclusion, la démarche formation perçue par les entreprises de l'échantillon peut être résumée comme suit :



***Fonction Analyser :***

- La détermination de l'objectif de formation a été liée à deux composantes principales : (1) réponse à l'obligation légale et (2) entretien et perfectionnement des connaissances techniques et professionnelles.
- L'existence d'une politique d'analyse des besoins en formation basée sur des procédures dont les plus utilisées sont : Entretiens, Questionnaires, Réunions de services et Partie des entretiens d'évaluation ou d'objectifs.

***Fonction Concevoir :***

- Les entreprises confient la tâche d'analyse des besoins en formation principalement aux chefs hiérarchiques ;
- L'élaboration du plan de formation se fait dans la majorité des cas par le chef ou responsable formation ;
- Les responsables formation prennent en considération en premier lieu les orientations de la direction et en suite les décisions de services ;
- Les plans formation sont le plus souvent annuels ;
- Le budget de formation tourne autour de la cotisation légale (TFP) 1,6% de la masse salariale ;
- Le suivi et les procédures de suivi des formations sont enregistré chez la quasi totalité des entreprises enquêtées.

***Fonction Réaliser :***

- La majorité des actions formations sont réalisées en interne ;
- Les critères de choix des prestataires externes sont : le coût et les connaissances techniques ;
- Le cahier des charges est généralement systématique et sous la responsabilité du responsable formation pour la réalisation et le suivi.

***Fonction Évaluer :***

- L'évaluation quantitative porte sur la Répartition par catégories socioprofessionnelles, les types de formations et la répartition de budget ;
- L'évaluation qualitative porte sur les acquis des formés, les sessions de formation,

les formateurs et l'atteinte des objectifs ;

- Les supérieurs hiérarchiques sont impliqués dans le suivi des formations ;
- Les résultats de l'évaluation des formations sont pris en compte dans les évaluations de rendement pour les années suivantes.

Le tableau (5) ci-après résume la démarche de formation telle qu'elle est perçue par les entreprises de l'échantillon :

Fonction	Indicateurs
<b>Analyser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs de la formation.</li> <li>- Existence d'une politique formation.</li> <li>- Procédure de la politique formation.</li> </ul>
<b>Concevoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable / chargé de formation.</li> <li>- Responsable de l'élaboration du plan formation.</li> <li>- Considération à prendre en compte pour l'élaboration du plan formation.</li> <li>- Fréquence de la formation.</li> <li>- Budget alloué à la formation.</li> <li>- Suivi et politique de suivi de la formation.</li> </ul>
<b>Réaliser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en interne / formation en externe.</li> <li>- Choix de partenaires.</li> <li>- Cahier des charges.</li> <li>- Suivi de cahier de charge.</li> </ul>
<b>Évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation quantitative.</li> <li>- Évaluation qualitative.</li> <li>- Implication de la hiérarchie dans l'évaluation.</li> <li>- Prise en compte de l'évaluation formation dans l'évaluation du rendement.</li> </ul>

**Tableau 5 : Démarches formation perçue chez les entreprises de l'échantillon**

#### **4.3. Réponses aux questions de la recherche :**

Pour répondre à nos questions spécifiques de la recherche, nous allons nous contenter des résultats des analyses uni-variées et bi-variées que nous jugeons satisfaisantes.

##### *4.3.1. Les questions de la perception de la formation (Q1 et Q2)*

- **La question Q1 : *Quelle est la perception de la formation par rapport à la taille de l'entreprise ?***

**Réponse :** *une perception généralement favorable mais différente selon la taille de l'entreprise.*

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
<b>Perception de la formation</b>					
Pas de réponse	3	0	0	0	3
Récompense	1	1	2	3	7
Sanction	0	0	0	0	0
Faisant partie de l'emploi	3	2	8	9	22

Tableau 6 : Perception de la formation / taille organisationnelle

Ce tableau affirme cette réponse, et montre que :

- 77,27% des MGE27 et GE (effectif supérieur à 100) considèrent la formation comme partie intégrante du travail, contre seulement 60,5% pour les PE et les ME (effectif inférieur à 100).
- 22,73% des MGE et GE considèrent la formation comme récompense, contre seulement 20% pour les PE et les ME (effectif inférieur à 100).

Dans les deux cas, on remarque que la perception favorable de la formation est proportionnelle à la taille organisationnelle.

- **La question Q2 : *Quelle est la perception de la formation par rapport aux pratiques de celle-ci ?***

**Réponse :** les perceptions de la formation par les répondants ne coïncident pas systématiquement avec les pratiques concrètes de celle-ci

Les deux tableaux suivants donnent les composantes explicatives de cette réponse.

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
<b>politique formation</b>					
Oui	3	2	8	7	20
Non	3	0	0	2	5

Tableau 7 : Politique de la formation / taille organisationnelle

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
<b>Perception de la formation</b>					
La direction seule	2	2	3	4	11
Sur proposition du responsable formation	1	0	3	2	6
Les représentants du personnel	0	0	0	0	0

Tableau 8 : Perception de la formation / taille organisationnelle

<sup>27</sup> - PE Les petites entreprises : effectif inférieur à 50 personnes ;  
 ME Les moyennes entreprises : effectif entre 50 et 100 personnes ;  
 MGE Les moyennes grandes entreprises : effectif entre 100 et 200 personnes ;  
 GE Les grandes entreprises : effectif supérieur à 200 personnes ;

Le tableau 7, montre une perception favorable de la formation avec un ratio de 80%. Tandis que le tableau 8 montre que la détermination de la politique de formation est majoritairement (44%) du ressort de la direction, contre seulement 24% pour la structure habilitée à cette tâche qui est le responsable formation. Ce qui confirme la réponse à la question Q2.

#### 4.3.2. Les questions de pratiques de la formation (Q3 et Q4)

- La question Q3 : *Les pratiques de la formation varient-elles avec la taille de l'entreprise ?*

**Réponse :** la conception de la procédure de la formation varie proportionnellement à la taille de l'entreprise.

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
Procédure d'analyse de besoins en formation					
Entretiens	1	1	3	3	8
Questionnaires	3	1	8	3	15
Réunions de services	0	1	4	2	7
Demandes individuelles	0	0	0	0	1
Partie des entretiens d'évaluation ou d'objectifs	1	0	5	2	8

Tableau 9 : Procédure d'analyse de besoins en formation / taille organisationnelle

Ce tableau, montre que :

- les entretiens sont adoptés chez 75% des MGE et GE, contre seulement 25% pour les PE et les ME.
- les questionnaires sont à 73,33% des MGE et GE, contre 26,67% pour les PE et les ME.
- les réunions de services sont à 85,12% des MGE et GE, contre seulement 14,28% pour les PE et les ME.

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
Elaboration du cahier des charges					
Systématique	2	2	7	6	17
Pour les actions prioritaires ou stratégiques	0	0	0	2	2
D'une certaine durée ou d'un certain montant	1	0	1	1	3

Tableau 10 : Elaboration du cahier des charges / taille organisationnelle

L'élaboration du cahier des charges est :

- Systématique à 76,47% pour les MGE et GE, contre seulement 23,53% pour les PE et les ME.
- Adoptée pour les actions prioritaires ou stratégiques à 100% pour les MGE et GE.
- Adoptée pour les actions d'une certaine durée ou d'un certain montant à 66,66% pour les MGE et GE, contre seulement 33,33% pour les PE et les ME.

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
<b>Evaluation quantitative</b>					
Répartition par catégories socioprofessionnelles	0	1	6	8	15
Types de formations	3	2	8	9	22
Répartition de budget	1	2	7	3	13

Tableau 11 : Évaluation quantitative / taille organisationnelle

Les procédures de l'évaluation quantitative sont réparties comme suit :

- Répartition par catégories socioprofessionnelles à 93,33% pour les MGE et GE, contre seulement 6,66% pour les PE et les ME.
- Types de formations à 87,21% pour les MGE et GE, contre seulement 22,73% pour les PE et les ME.
- Répartition de budget à 76,92% pour les MGE et GE, contre seulement 23,08% pour les PE et les ME.

Taille de l'entreprise	< 50	[50,100]	[100,200]	>200	Total
<b>Evaluation quantitative</b>					
Sur les acquis des formés	1	2	6	6	15
Sur les sessions de formation	1	1	8	4	14
Sur les formateurs	1	2	7	3	13
Sur l'atteinte des objectifs	2	0	4	5	11

Tableau 12 : Évaluation qualitative / taille organisationnelle

Les procédures de l'évaluation qualitative enregistrées pour les entreprises de l'échantillon s'appuie sur :

- Les acquis des formés à 80% pour les MGE et GE, contre seulement 20% pour les PE et les ME.
- Les sessions de formation à 85,72% pour les MGE et GE, contre seulement 14,28% pour les PE et les ME.

- Les formateurs à 76,92% pour les MGE et GE, contre seulement 23,08% pour les PE et les ME.
- L'atteinte des objectifs à 81,82% pour les MGE et GE, contre seulement 18,18% pour les PE et les ME.

Ces quatre composantes montrent la supériorité des ratios relatifs aux grandes structures (MGE et GE) par rapport aux petites structures (PE et ME), ce qui confirme notre réponse à la question Q3.

- **La question Q4 : *Le secteur d'activité et/ou la taille de l'entreprise induisent-ils des pratiques différenciées de la formation ?***

***Réponse : Le secteur d'activité et/ou la taille de l'entreprise induit des pratiques différenciées de la formation.***

Deux cas de l'enquête confirment cette réponse :

- Le cas des entreprises de PM : où les formations se distinguent par rapport aux autres secteurs où les démarches formation dépendent de l'institut de la pêche maritime.
- Le cas de quelques grandes entreprises de différents secteurs où la formation est quasi absente pour les non cadres, du fait justement de leur taille.

## 5. Conclusion :

L'objectif de notre étude est de dresser l'état des lieux des pratiques de la formation continue opérée dans les entreprises de la région Souss Massa au regard des bonnes pratiques de l'ingénierie de formation et notamment le modèle « ACRE ».

Pour atteindre cette finalité, nous avons procédé par plusieurs étapes, à commencer par une brève revue de la littérature sur la question de la formation, cette première étape de la recherche a permis de définir la notion de la formation, de dégager ses principales caractéristiques afin d'éviter la confusion avec d'autres concepts. Elle a également permis de voir les principales démarches du processus de son déroulement et de voir les difficultés qui peuvent la biaiser.

Cette approche théorique est complétée par une étude empirique sur les entreprises de la région. Dans cette étape de l'étude, nous avons recueillie les données nécessaires pour répondre aux questions spécifiques de la recherche.

Les résultats obtenus à l'issue des traitements statistiques permettent de répondre à nos questions de recherche. La lecture des résultats sur la perception, la conception, et la mise en œuvre de la formation a abouti aux conclusions suivantes :

Les perturbations de l'environnement externe et la révolution qu'a connue la réflexion sur la place de l'homme dans l'organisation, ont suscité une perception généralement favorable vis-à-vis de la formation du personnel. Mais l'effectif du personnel, la nature de l'activité et des tâches du personnel et la structure hiérarchique de l'entreprise, (proximité ou éloignement du personnel des centres de décision) relativise cette perception. En effet, plus l'entreprise est grande et le travail est répétitif, plus la formation est perçue comme non indispensable. Ceci répond à la première question de recherche (Q1).

Une déconnexion entre perception de la formation et sa pratique dans la réalité, l'examen des critères, des méthodes, des supports, de la façon du déroulement de l'analyse des besoins et de la communication des résultats, démontre la faible sophistication de la formation dans les entreprises de l'échantillon. L'improvisation et l'informel sont les règles d'art des procédures actuellement utilisées, ceci répond à la deuxième question de recherche (Q2).

Le niveau de formalisation et de délégation de la formation aux supérieurs immédiats sont déterminés par la structure de l'entreprise. En effet, plus le nombre du niveau hiérarchique

augmente, plus la formation est formalisée, ceci répond à la troisième question de recherche (Q3).

D'une manière générale, on peut conclure que la formation dans les entreprises de l'échantillon n'est pas encore arrivée à un niveau suffisant pour la promotion de la performance humaine nécessaire au développement des entreprises de la région Souss Massa.

.



**Références bibliographiques :**

- Allouche J. et Schmidt G., (1995), *Les outils de la décision stratégique : Tome 2, depuis 1980*, Paris, Éditions La découverte.
- Archier G., (1991), *les leviers de la réussite*, Inter Edition, P: 102.
- Ardouin T., (2003), *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Ardouin T., (2013), *Ingénierie de Formation*, Dunod, Paris, PP : 11,20.
- Becker G., (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis with Special Reference to Education*, The university of Chicago press, Chicago.
- Bedar J., (1990), *la formation et le recyclage de la main d'œuvre en cours d'emploi*, Rapport du 26ème congrès de l'association canadienne des relations industrielles, MICHEL GRANT, P : 260.
- Benabou C., (1993), La formation et le perfectionnement des ressources humaines, in Petit, Bélanger et al. *Gestion stratégiques et opérationnelle des ressources humaines*, P: 418.
- Benammar Mamlouk Z., (1995), *De la GRH au management des hommes*, édition CLE, P:102.
- Blaug M., (1982), *la méthodologie économique*, Édition Économica P.191.
- Caspar P. & Afriat C., (1988), *L'investissement intellectuel : essai sur l'économie de l'immatériel*, Paris, Ed. Economica, p. 122-123 ;
- De Ketele J.-M., Roegiers X., (2009), *Méthodologie de recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires et d'étude de documents*, 4ème édition, Edition De Boeck, Bruxelles.
- Guay M.-H. et Prud'homme L., (2011), La recherche, Dans Karsenti T. et Savoie-Zajc L. (dir.<sup>2</sup>), *La recherche en éducation : étapes et approches*, 3ème édition, Éditions DU RENOUVEAU PEDAGOGIQUE INC.
- Le Boterf G., (1999), Les défis posés l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ?, *Journées d'Etudes « ingénierie des dispositifs de formation à*

*l'international*, 24-25 Novembre 1999, Montpellier récupérer du site :  
[https://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le\\_Boterf.pdf](https://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le_Boterf.pdf)

- Moreno M., *L'ingénierie de la Formation, enjeux et démarches*, repéré dans le site :  
<http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/EnjeuxetDemarche.pdf>, consulté le 20/01/2015.
- Penrose E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Londres.
- Pire J., (1961), *la formation dans les entreprises industrielles et commerciales*, CLAP Liège, P : 17
- Ricard D., (1995), Une approche renouvelée de formation en contexte de changement technologique : l'organisation apprenante, in JACOB R. et DUCHARME J. (Dir.), *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Gaëtan Morin Éditeur, P : 8
- Royaume du Maroc, Commission Spéciale Éducation et Formation, (1999, Octobre). *Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation*. Récupéré le 10/10/2010 du site :  
<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Morocco/Morocco%20Charte%20nationale%20Education%20Formation.pdf>
- Van Der Maren, J-M., (2003), *La recherche appliquée en pédagogie : Des modèles pour l'enseignement*, De Boeck Supérieur, 2ème édition.
- Zagre, A., (2013), *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*, l'Harmatan, Paris.