

## **Management de la formation dans les entreprises marocaines entre contingence et convergence : Etude empirique**

*Par Abdellatif EDDAKIR<sup>1</sup>*

*Ahmed MAGHNI<sup>2</sup>*

### **Résumé :**

*Nous allons tenter dans ce papier de décrire et d'expliquer les pratiques de formation de l'entreprise au Maroc. Dans cette perspective, nous allons dresser, dans un premier point, un état des lieux des pratiques de formations en mettant l'accent sur la démarche, outils et structures, et dans un deuxième point, l'analyse des résultats de notre test causal sur le lien pouvant exister entre certaines variables contextuelles et les pratiques mises en évidence.*

**Mots clés : Formation, entreprise au Maroc, universalisme, contingence.**

---

<sup>1</sup> Professeur Habilité, à l'E.N.C.G, Fès- Maroc

<sup>2</sup> Professeur Habilité à l'E.N.C.G, Tanger- Maroc

## Introduction

Notre interrogation sur les pratiques de formation prend place au sein d'un débat plus large portant sur l'accession du capital humain au rang de ressources stratégiques. Ce débat débouche *in fine* sur des questions comme : le développement des compétences est-il un choix ou une nécessité ? Face à l'importance et à la spécificité de l'investissement « capital humain », qui doit supporter le coût de la formation ? Les politiques de formation convergent-elles vers un modèle universel ? Si non, quels sont les facteurs qui déterminent ces politiques ? etc. Toutes ces questions et bien d'autres animent le débat, combien riche, autour de la thématique des compétences. Nous allons tenter, dans ce papier, de traiter de la problématique de la convergence (ou la contingence) des politiques et pratiques de formation dans le contexte marocain. Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, poser les fondements théoriques et les hypothèses de recherche. Nous allons exposer, dans un deuxième temps, la méthode adoptée et l'échantillon approché, avant de discuter, dans un troisième temps, les résultats du travail.

### 1 : Fondements théoriques de la recherche

Nous allons poser les fondements théoriques de notre recherche en tentant d'exposer, autant soi peu, dans un premier point les théories de la contingence avant de discuter celles qui défendent l'idée de l'universalisme des pratiques et politiques de formation.

#### 1.1 : Contextualisation des pratiques de Formation

Deux théories justifient à nos yeux l'intérêt que nous portons à une contextualisation des pratiques de formation : la théorie de la contingence et la théorie des ressources.

##### - La théorie de la contingence

Selon l'approche contingente, il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. Au contraire, il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers. Ce courant de pensée n'est pas nouveau, il s'est intéressé d'abord au design structurel. Les chercheurs relevant de ce courant considéraient que le contexte des organisations imposait à ces dernières certaines contraintes. Depuis l'approche contingente n'a cessé de se diluer pour atteindre le domaine de la GRH (Hendry et Pettigrew, 1986), au travers notamment de la théorie des ressources. Pour de nombreux auteurs le rôle du management stratégique consiste à réussir la mise en cohérence de trois systèmes que sont la stratégie, la structure et la GRH, et à les adapter à l'environnement (Galbraith et Kazanjian, 1986).

### **- La théorie fondée sur les ressources**

Selon Barney (1991) trois types de ressources peuvent fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise :

- le capital physique (usines, technologies, équipements, etc.) ;
- le capital humain (compétences, intelligences, capacité d'apprentissage, créativité, etc.) ;
- le capital organisationnel (structure, planification, contrôle, système de gestion, etc.).

Il convient alors de s'interroger sur le comment de la création de l'avantage concurrentiel par ces ressources. Trois aspects sont dès lors avancés : la valeur, la rareté et l'imitabilité.

Le rôle de la formation du personnel serait de contribuer à développer un capital humain générateur d'un avantage durable, rare et non imitable. Pour aborder le principe d'imitabilité de la gestion de formation, il est nécessaire de faire appel aux concepts de conditions historiques uniques, d'ambiguïté causale et de complexité sociale. La propension des RH à dépendre de conditions historiques uniques, à bénéficier d'ambiguïté causale, et à tirer parti de la complexité sociale, est sans doute unique au sein de l'organisation. L'approche par les ressources soutient qu'il serait préférable de chercher à tirer profit d'un avantage concurrentiel, non pas par le biais d'une seule ressource stratégique, mais par la combinaison de plusieurs. L'exploitation de synergies est donc un bon moyen de développer l'ambiguïté causale. En outre, les entrelacs des interrelations construites au cours du temps entre les différentes pratiques d'un système de GRH et d'autres facteurs organisationnels (culture, stratégie, etc.) peuvent contribuer à une complexité sociale qui rendra, elle aussi, difficiles les imitations.

## **1.2 : Convergences des pratiques de formation**

### **- Théorie du capital humain**

Les économistes ont depuis longtemps reconnu la richesse intrinsèque de l'individu. E. Johnson mentionne les travaux de J. Hales (1581), E. Misselden (1623), T. Mun (1664) qui insistent respectivement sur la valeur des hommes sages, bons commerçants et bons artisans.

Sir William Petty (1691) (3) aborde l'étude de l'«art », au sens de talent ou compétence qui, avec la production, est le seul facteur capable d'accroître la richesse d'un pays. Il souligne également l'importance d'un enseignement professionnel planifié, et propose un

---

<sup>3</sup> - Les travaux de Sir William Petty sont présentés et analysés par C. Hull dans *The Economic Writings of Sir William Petty*, 2 Vols, Cambridge, Cambridge University Press, 1899. Cité par Arcimoles (de) (C.-H.), *Diagnostic social et gestion des ressources humaines*, Op.cit.

calcul du capital humain à partir des revenus du travail capitalisés au taux d'intérêt courant. Il utilise cette approche pour expliquer la puissance économique de l'Angleterre, les effets des migrations ou l'appauvrissement provoqué par les pertes humaines de la guerre.

Le concept de capital humain a été ensuite repris et développé pour traiter les problèmes de croissance et de richesse nationale. Il a occupé une place de choix dans l'analyse économique, avant qu'A. Marshall ne le rejette pour son manque de réalisme. En fait, A. Marshall ne conteste pas l'utilité économique des sommes investies dans la formation ou la santé, bien au contraire. Il considère, en effet, que le capital le plus précieux est celui investi dans les êtres humains. Il juge, cependant, le concept du capital humain inopérant, du fait des problèmes de propriété ainsi posés. Malgré cette critique, la théorie du capital humain a été relancée dans les années soixante par l'école de Chicago, sous l'impulsion de T. Shultz et G. Becker. Pour ces auteurs, le niveau d'éducation favorise une amélioration des compétences, ces dernières étant elles-mêmes sources de productivité et justifient alors des salaires plus élevés. Dans un tel paradigme, les efforts consentis par chacun pour développer son niveau d'éducation sont justement rémunérés par le marché d'emploi. Cette apparente équité est assurée par la mobilité des travailleurs, indispensable à l'établissement d'une concurrence parfaite.

Pour les tenants de la théorie du capital humain, le salaire est supposé inciter à des efforts de formation initiale et/ou continue du salarié, c'est aussi lui qui explique la mobilité externe du travailleur. Ce dernier étant supposé prêt à changer d'entreprise pour profiter d'un éventuel écart favorable de rémunération. C'est le salaire enfin qui se trouve au centre de la GRH, l'employeur ayant mission d'acquérir et d'exploiter un facteur travail en vue de maximiser son profit.

### ***-Théorie de la croissance endogène***

La théorie de la croissance endogène, maintenant centrale dans la théorie économique, fournit certains schémas théoriques et des modèles formels pour traiter du rôle du capital humain et du capital technologique. Elle a mis en lumière le rôle de la formation et de la R&D. Toutefois elle distingue le rôle direct du capital humain comme input dans la fonction de production, un rôle indirect de la R&D, et en plus de ce qui précède une interaction positive entre le capital humain et la R&D sur la croissance de la productivité globale. L'étude de G. Ballot et F. Fakhfakh avait pour objectif d'analyser les mécanismes par les

quels les compétences<sup>4</sup> des entreprises et particulièrement leurs investissements formation, se déterminent et affectent leur performance. Cette dernière étant mesurée par le taux de croissance de la valeur ajoutée. Les auteurs ont testé la pertinence de la théorie de croissance endogène sur le plan micro-économique. Ils ont utilisé et apparié deux bases de données sur les entreprises objet de leur étude (un peu moins de cent entreprises). La première base de données est un panel des bilans sociaux de grandes entreprises françaises de l'industrie, BTP et transport sur la période 1981-1993, et contient des informations sur la politique de formation (le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue, le nombre d'heures de stage payées par l'entreprise, le nombre de stagiaires). La seconde est un panel des bilans fiscaux de ces mêmes entreprises, et fourni des informations sur la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires, le capital physique, la R&D brut à travers son immobilisation à l'actif.

La technique du panel permet aux auteurs de dégager les résultats suivants :

Tout d'abord, le capital technologique (mesuré par la R&D immobilisée à l'actif) apparaît non seulement comme un facteur de production mais, dans la plupart des spécifications comme un facteur de croissance de l'entreprise ;

En second lieu, la formation accumulée constitue un capital humain financé par l'entreprise, qui est un facteur de production significatif ;

Troisièmement, un stock de capital humain plus élevé donne un avantage de croissance à long terme aux entreprises qui l'ont constitué ;

Quatrièmement, à long terme, l'interaction entre le capital-formation et le capital technologique est positive, et cette interaction est déterminante pour que l'effet net du capital technologique soit positif ;

Ces résultats sont favorables au modèle théorique de la théorie de la croissance endogène, et impliquent la critique du schéma beckérien de la théorie classique du capital humain. Les entreprises ont intérêt à investir en formation générale et spécifique, puisqu'elles seront plus innovatrices et obtiendront une plus forte croissance de leur valeur ajoutée à moyen terme.

## **2 : Les hypothèses de recherche**

Notre proposition théorique s'annonce ainsi : *il existe un lien entre les pratiques de formations et des facteurs contextuels.*

---

<sup>4</sup> - Les auteurs (Ballot et Fakhfakh.) définissent les compétences comme l'ensemble des stocks de capitaux humains et technologiques.

**Hypothèse 1 : L'importance accordée par l'entreprise à la formation du personnel est liée à l'intensité de la concurrence sur le marché.**

**Hypothèse 2 : L'importance accordée par l'entreprise à la formation du personnel est liée au développement technologique.**

**Hypothèse 3 : La taille de l'entreprise influence les pratiques de formation.**

**H31 : L'existence d'un service formation est liée à la taille de l'entreprise**

**H32 : L'existence d'un plan de formation est liée à la taille de l'entreprise**

**H33 : L'existence d'une procédure d'évaluation des actions de formation est liée à la taille de l'entreprise**

### **3 : Méthode de recherche et description de l'échantillon**

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons procédé à une étude extensive. L'objet étant double : connaître les pratiques de formation des entreprises étudiées d'une part, et identifier des facteurs explicatifs de ces pratiques d'autre part.

#### **3.1 : Opérationnalisation des concepts**

##### ***- Indicateurs de la formation***

Trois indicateurs ont été sélectionnés pour mesurer le système de formation : existence (absence) **d'un service s'occupant (en plein temps ou en partie) de la gestion de la formation** ; existence (absence) d'un **plan de formation** ; Existence (absence) d'une **procédure d'évaluation** des actions de formation.

##### **Repères conceptuels :**

- La formation : L'ensemble des démarches, outils permettant de développer les compétences tant individuelles que collectives
- La politique formation : l'ensemble des choix permettant de préciser le comportement de l'entreprise vis-à-vis de la formation
- La fonction formation : L'ensemble des activités permettant de former le personnel
- Le plan de formation : un processus permettant de décliner la politique formation en un plan d'action mesurable
- Le service formation : l'unité organisationnelle chargé de la formation du personnel
- L'évaluation de la formation : l'ensemble des méthodes et démarches

##### ***-Indicateurs des Facteurs explicatifs***

Afin de tester l'influence éventuelle des variables de contingence sur les pratiques et les politiques de formation, nous avons choisi de contrôler des variables reconnues par la littérature, à savoir :

- 1) Taille de l'entreprise mesurée par l'effectif des salariés

et 2) le contexte industriel mesuré par deux variables : l'intensité concurrentielle et l'évolution de la technologie.

### 3.1.2 : Echantillon et recueil de données

La collecte des informations s'est faite via un questionnaire composé d'items ayant trait aux caractéristiques du répondant, aux aspects des entreprises et aux dimensions de la formation.

Les thèmes du questionnaire s'articulent autour des axes suivants :

- Organisation de la formation continue (existence d'un service de formation, rattachement du service, taux d'encadrement du service, etc.) ;
- Typologie et finalités assignées à la formation continue ;
- Pratiques de management de la formation continue (outils et mise en œuvre).

L'échantillon étudié est constitué de 39 entreprises dont 46,2 % des PME, 43,6% des entreprises de grande taille et 10,3 % des filiales de multinationales. La répartition par type d'activité est comme suit :

**Tableau 1 : Types d'activités des entreprises enquêtées**

Autres types d'industries	20,50%
Textile et confection	12,80%
Hôtellerie	12,80%
Assurances et banques	20,50%
Industrie agroalimentaire	15,40%
Aménagement et construction	2,60%
Autres types de services	5,10%
Grande distribution et négoce	10,30%

Afin de tester nos hypothèses, nous allons nous référer au test Khi2. Ce test va nous permettre de déterminer s'il existe une dépendance entre les réponses et les groupes. Pour ce faire nous allons comparer les réponses observées aux réponses théoriques ( $\frac{(Total\ ligne \times Total\ colonne)}{Total\ général}$ ). Nous étions amenés à recoder des variables quantitatives en classes étant que la métrique Khi-2 ne s'applique que lorsque les variables sont qualitatives. Aussi, le regroupement devait permettre d'éviter des cases à effectif inférieur à 5.

## 4 : Discussion des Résultats

### 4.1 : Etat des lieux des pratiques de formation

L'analyse des résultats nous permet de constater un faible taux d'encadrement des PME enquêtées, soit 4,2% par rapport à l'effectif total. Ce taux est de 8 %et 9% respectivement pour

les multinationales et les grandes entreprises marocaines. Si la faiblesse de l'encadrement reste un constat factuel, il n'en reste pas moins qu'il affecte négativement le niveau du management pratiqué. Notre propos n'est pas d'examiner les conséquences globales qui en résultent, mais de les cerner au niveau de la gestion de la formation continue.

La quasi-totalité des entreprises enquêtées, quelque soient leurs tailles, déclarent engager des actions de formation, soit 97,4%. Quant aux ressources financières allouées, 69,2% des entreprises enquêtées avouent avoir consacré un budget ne dépassant pas le seuil de 2 % du budget global. Chose qui explique la faible fréquence des formations notamment pour les cadres supérieurs/intermédiaires et collaborateurs. La durée des formations ne dépasse pas deux (2) jours par an pour les trois catégories du personnel et ce pour environ 60% des entreprises étudiées.

L'étude du processus de gestion de la formation a porté sur les méthodes et outils en rapport avec la sensibilisation/mobilisation des acteurs concernés, la définition des besoins, l'exécution du plan de formation, le suivi des actions et l'évaluation de la formation :

Nous avons constaté que les méthodes de définition des besoins les plus répandues dans les entreprises enquêtées sont de trois types : l'entretien libre, l'identification des écarts entre les besoins en compétences et les ressources disponibles (G.P.E.C) avec une priorité accordée à l'entretien libre sans utilisation de grille préétablie et ce aussi bien pour les PME que pour les GE/multinationale comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Méthodes de définition des besoins en formation**

Méthodes de définition des besoins	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Collaborateurs
Questionnaire	23,1%	12,8%	5,1%
Entretien libre	61,5%	46,2%	46,2%
GPEC	23,1%	35,9%	33,3%
Analyse des problèmes	23,1%	30,8%	33,33%
Evaluation des problèmes	15,4%	23,1%	23,1%

Environ 75% des entreprises enquêtées affirment avoir eu recours aux deux types de formation interne et externe. Par ailleurs, la majorité des grandes entreprises nationales et multinationales (66,7%) déclarent être satisfaites des résultats de leurs plans de formation. A l'encontre, (83,3%) des PME sont insatisfaites des actions de formation engagées.

Par ailleurs, nous pensons qu'il existe une relation étroite entre l'implication du personnel formé et le degré de satisfaction/insatisfaction des entreprises. Cette implication est le résultat de la prise en considération des aspirations des candidats à la formation (leur consentement) lors de la planification des actions de formation.



**Tableau 3 : consentement des employés/programmation des formations**

Deg.Satis	Tres satisfait	Relative ment satisfait	TOTAL
Cons.pr.form			
Oui	11,77	15,23	27
Non	5,23	6,77	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>39</b>

*La dépendance est très significative, Chi2=5,22, ddl=, 1-p=97,62*

Nous dégagons une grande dépendance entre les deux variables «consentement du personnel» et «degré de satisfaction». Les entreprises qui s'estiment satisfaites des actions de formations sont celles qui suscitent le consentement et l'adhésion de leur personnel en amont du processus de gestion de la formation.

#### **4.2 : Contexte et pratiques de formation : le rôle déterminant du dispositif « Contrat spéciaux de formation »**

Nous avons examiné la relation pouvant exister entre l'intensité concurrentielle du marché et la tendance à développer des pratiques de formations. Nous avons constaté une faible dépendance entre les deux variables comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 : Intensité de la concurrence/Développement de la formation**

Exist.For	Oui	Non	TOTAL
Deg.conc			
Concurrence forte	+0	+ 14	33
Concurrence faible	+2	-82	6
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>39</b>

*La dépendance n'est pas significative, Test Chi2=0,19,ddl=1,1-p=33,42*

Ce résultat démontre l'intérêt de plus en plus croissant accordé par les entreprises à la formation du personnel et ce quelque soit l'intensité concurrentielle. Cet intérêt s'explique en grande partie par le changement qu'a connu le système de formation professionnelle, notamment la mise en place de dispositifs de prise en charge d'une grande partie du coût de la formation par l'Office de formation professionnelle et de promotion du travail (OFPPT)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> - Le système du Contrat spéciaux de formation a pour but d'amener les entreprises à intégrer la formation dans leur plan de développement en leur accordant une assistance financière pour élaborer et exécuter leurs plans de formation. Jusqu'en 1996, le système n'avait pas donné tous les résultats escomptés. Ceci était principalement dû à la faiblesse des mesures incitatives, ce qui a poussé les pouvoirs publics, en partenariat avec la Banque mondiale, à mettre en place de nouvelles mesures pour pallier les lacunes constatées. Les CSF nouvelle mouture sont donc gérés dans le cadre d'une mutualisation des fonds provenant de la TFP et des ressources mobilisées par les pouvoirs publics, prévoyant, comme évoqué plus haut, des taux de remboursements pouvant atteindre 80 % des dépenses engagées par les entreprises pour la formation continue de son personnel.

Dans un contexte de concurrence intense, les entreprises qui investissent dans la formation générale du personnel (formations qui peuvent être utilisables par les entreprises du secteur) risquent de se le voir débaucher par les autres entreprises. Si ce risque est lourd de conséquence notamment pour les PME, il n'en demeure pas moins que son impact est d'autant atténué que les dépenses de la formation sont supportées par l'OFPPT qui financent in fine la formation.

L'étude de la relation pouvant lier le développement technologique et le recours au développement de la formation, nous remarquons une faible dépendance entre les deux variables (Test Chi2=0,64, ddl=2,1-p=27,44). Cela nous conduit à penser que les actions de formation engagées par les entreprises enquêtées n'ont pas pour objectif de développer leur capacité d'innovation. En effet, environ 70% des actions de formations engagées par les entreprises enquêtées visent l'augmentation de la productivité des employés que ce soit dans le secteur industriel ou celui des services. Ceci est d'autant vrai que la plupart des secteurs concernés par l'enquête s'inscrivent dans une logique de concurrence basée essentiellement sur le prix et le volume.

Nous pouvons en déduire l'existence d'une convergence des entreprises enquêtées quant aux objectifs assignés à la formation, c-à-d l'amélioration de la productivité globale quelque soit l'intensité de la concurrence.

#### 4.3 : Taille de l'entreprise et pratiques de la formation

##### *-Taille et structure « formation »*

Nous avons constaté une dépendance très significative entre les deux variables. Seules 16,7 % des PME disposent d'un service de formation contre 70,6 % pour les grandes entreprises et 100 % pour les multinationales comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 5 : Taille/Existence d'un service de formation :**

Exis.Ser.For T.E	Oui	Non	TOTAL
P.M.E	16,7%	83,3%	100%
G.E	70,6%	29,4%	100%
Multinationale	100%	0,0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>48,7%</b>	<b>51,3%</b>	<b>100%</b>

Test Chi2=14,8, ddl=2,1-p=99,94

Environ 84% des entreprises déclarent faire rattacher le service formation à une structure dédiée aux « RH » (désignée également administration du personnel par certaines

de nos interlocuteurs), alors que 4,2% des entreprises déclarent le faire rattacher à la direction générale.

### ***-Taille et plan de formation***

L'élaboration d'un plan de formation est une pratique qui varie nettement selon la taille de l'entreprise : l'ensemble des multinationales enquêtées déclarent disposer d'un plan de formation, 70% pour les grandes entreprises marocaines et 16,7% seulement pour les PME.

### ***-Taille et évaluation de la formation***

56,4% des entreprises enquêtées déclarent pouvoir évaluer les actions de formation. Il s'agit d'une pratique unanimement utilisée par les multinationales, alors qu'elle est de 70% chez les grandes et de 33,3% seulement chez les PME. Ces méthodes sont très variées : l'évaluation à froid et à chaud, grille d'évaluation, évaluation par le supérieur hiérarchique, les audits et le «le client mystère» (dans le cas des services, notamment l'hôtellerie). Elles restent, toutefois, dominées par l'entretien libre mené par le chef immédiat.

**Tableau 6 : taille/existence des méthodes d'évaluations.**

Ex.Meth.eva.	Oui	Non	TOTAL
T.E			
P.M.E	33,3%	66,7%	100%
G.E	70,6%	29,4%	100%
Multinationale	100%	0,0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>56,4%</b>	<b>43,6%</b>	<b>100%</b>

Test Chi2=8,38, ddl=21-p=98,48

### **Conclusion**

Les résultats de notre enquête démontrent l'intérêt des mesures prises par les pouvoirs publics pour encourager les entreprises à intégrer le développement des compétences dans leur stratégie industrielle. Nous pensons que ces mesures s'elles sont pertinentes ne doivent pas occulter le manque d'initiatives des entreprises enquêtées. En effet, la majorité des entreprises enquêtées ont du mal à gérer les actions de formations, notamment les PME, et ce faute de moyens et de compétences en matière d'ingénierie de formation, si ce n'est en matière de GRH d'une façon générale. Cela étant, nous nous demandons, face à l'ampleur du constat, sur le rôle effectif des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC), qui ont eu et continuent d'avoir comme objectif de sensibiliser les entreprises à l'importance primordiale que revêt la formation continue pour améliorer leur compétitivité et les aider à définir leurs besoins en matière de compétences. Si le rôle du contexte est déterminant en matière d'encouragement et d'incitation des entreprises à la formation, il reste cependant

insuffisant. Car toute décision de formation se construit essentiellement en interne et nécessite pour garantir une certaine continuité une volonté politique forte, d'autant plus que toute décision en matière de formation est plus qu'un choix, un devoir.

### **Références Bibliographiques**

Ardouin (T) : « Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Dunod, Paris, 2013

Ballot (G.) et Fakhfakh (F.) : « Les compétences des entreprises favorisent-elles leur croissance? Les enseignements d'un panel de grandes entreprises », In « Performance et ressources humaines », ouvrage collectif sous la direction de A-M. Fericelli et B. Sire (éd), Economica, 1989.

Barney J.B.: « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol 17, 1991

Becker (G.): « Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis », in *Journal of Political Economy* », Vol.70, oct. 1962.

Bernier (P) : « Toute la fonction Formation: Savoirs. Savoir-être. Savoir-faire », éditions Dunod 2015

Galbraith (J. R.), Kazanjian (R. K.), « Strategy implementation: structure, systems and process », 2ème édition, St Paul, MN: West, 1986

Hendry (C.), Pettigrew (A.): « The practice of strategic human resource management », *Personnel Review*, vol.15, n°5, 1986.

Johnson (E) : « The Place of learning, Science, Vocational Training and "Art" in Pre-Smithian Economic Thought », in *Journal of Economic History*, Vol 24, N°2, June 1964

Le Boterf (G): « Ingénierie et évaluation des compétences », éditions Eyrolles, Paris, 2011

Maghni (A.) : « Pratiques et Perceptions de GRH dans les entreprises industrielles marocaines, étude descriptive et explicative (Cas des axes « Casablanca-Rabat » et « Tanger-Fès ») », thèse de Doctorat, Faculté de Droit de Fès, 2003

Meignant (A) : « Manager la formation : Un nouveau souffle avec la réforme de 2014 », édition Liaisons, Paris, 2014

Pottiez (J) : « L'évaluation de la formation - Piloter et maximiser l'efficacité des formations », édition Dunod, Paris, 2013

Shultz ( T.W.) : « Investment in Human Capital », *American Economic Review*, Vol. 51, March, 1961