

La formation en milieu professionnel marocain

Par :

Pr. Toufik MAJDI

***Directeur du Laboratoire de Recherche en Economie, Management et Communication
(LAREMCOM)***

Université Hassan I^{er}, Settat Maroc

Résumé

Même si elle représente un facteur principal de valorisation du personnel, la formation demeure encore appréhendée par les entreprises marocaines, surtout celles dont l'activité est traditionnelle. Les dirigeants y voient un supplément de charges et surtout une gêne au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Le présent article vise à présenter les résultats d'une enquête conduite sur le terrain en 2011. L'échantillon de cette enquête se compose de 145 collaborateurs exerçant au sein des PME qui relèvent de trois sites du Royaume, à savoir : Casablanca, Marrakech et Béni Mellal. L'ultime objectif à atteindre serait de jeter un regard analytique sur la formation en milieu professionnel marocain. Il s'agit donc de faire le point sur la formation initiale des collaborateurs, sur leur accès à la formation continue ainsi que sur leur droit à l'information permanente.

Mots-clés

Entreprises marocaines, Formation initiale, Formation continue, Information, Communication

ABSTRACT:

Training Moroccan workplace:

Even if it's a main factor staff development, training is still apprehended by Moroccan companies, especially those whose work is traditional. Leaders see it as an extra expense and discomfort especially the daily operation of the company.

This paper therefore aims to present the results of a survey conducted in the field in 2011. The survey sample consists of 145 employees engaged in SMEs which fall into three country sites, namely: Casablanca, Marrakech and Beni Mellal. The ultimate goal would be to take an analytical look at the training Moroccan workplace. It is therefore to review the initial training of employees, their access to further training as well as their right to permanent information.

Keywords:

Moroccan companies, Education, Training, Information, Communication.

Introduction

L'éducation se donne pour objectif de garantir le développement de la personne, permettre l'épanouissement de ses potentialités, l'aider à développer son corps, son intelligence, son jugement et sa maturité affective. Elle la dote également d'un système de croyances et de valeurs qui en font une personne autonome, responsable, consciente de soi et du monde qui l'entoure et œuvrant à l'amélioration de sa condition d'homme.

Remettant en cause sa conception traditionnelle, l'éducation devient de nos jours, un système pluridisciplinaire qui touche tous les domaines humains sans exception. De plus, Elle ne se limite plus à la seule action exercée sur l'enfant, elle se veut un processus continu qui accompagne l'individu depuis sa naissance jusqu'à sa mort. En outre, ce processus n'agit plus dans un seul sens, mais dans deux sens en interaction. Autrement dit, le processus relie deux ou plusieurs personnes et les met en situation de communication, voire de modification réciproque.

En société, l'éducation des adultes passe inmanquablement par leur formation. Par formation des adultes, nous entendons à la fois leur formation initiale, leur formation continue ainsi que leur droit à l'information permanente¹.

Au sein des entreprises, la formation constitue une condition sine qua non au maintien du niveau de compétitivité. En effet, le marché de travail ne fournit jamais en quantité ou en qualité ou les deux à la fois la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin. Il y a souvent un décalage plus ou moins important entre le cumul théorique des diplômés et les exigences pratiques du marché de l'emploi.

A ce décalage, il faut ajouter les différents changements de l'environnement, auxquels l'entreprise doit s'adapter et faire face afin d'assurer sa pérennité (informatisation des services, adoption des nouvelles technologies de l'information et de communication dites « NTIC », etc.). Ces facteurs conjugués mettent l'entreprise devant une obligation de taille : former le personnel et élever son niveau de compétences.

La formation professionnelle s'est émancipée du modèle scolaire classique pour intégrer la diversité des besoins et des profils des participants. Il n'y a plus un modèle unique, traditionnellement fondé sur le face à face entre un formateur qui « sait » et un stagiaire qui « apprend ». Les acteurs de la formation sont aussi multiples : formateurs, tuteurs, managers, moniteurs, etc. En général, les entreprises organisent, pour leur propre compte, des sessions de formation animées par des spécialistes extérieurs puis relayées par la suite par des animateurs internes.

La formation puise dans différents champs d'investigation en fonction des besoins à la fois de l'entreprise et des salariés. Les besoins de l'entreprise se rapportent à l'amélioration du

¹ - La formation initiale ou académique englobe l'ensemble des connaissances acquises au cours d'un cursus scolaire.

- La formation continue vise l'actualisation, la mise à jour ou le renouvellement des savoirs et savoir-faire associés à la formation initiale dans des situations pratiques (stage, séminaire, session de formation...).

- L'information permanente renvoie à la possibilité d'être au courant de la situation économique de l'entreprise ainsi que de son environnement.

rendement, à l'adoption des nouvelles technologies et à la transformation des compétences. Les besoins des salariés, quant à eux, demeurent relatifs à l'ouverture culturelle, à la maîtrise des techniques et à la mise à niveau du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. En conséquence, la formation continue porte généralement sur des thèmes comme : le savoir-faire professionnel, les connaissances techniques, les stratégies commerciales, les NTIC, le perfectionnement linguistique...

Même si elle représente un facteur principal de valorisation du personnel, la formation demeure encore appréhendée par les entreprises marocaines, surtout celles dont l'activité est traditionnelle. Les dirigeants y voient un supplément de charges et surtout une gêne au fonctionnement quotidien de l'entreprise. En effet, le suivi du stage par des salariés implique une gestion des absences, c'est-à-dire une réorganisation du travail pour le personnel restant.

Problématique générale

De là, de nombreuses questions méritent d'être soulevées : A quel point les formations académiques correspondent-elles aux exigences du marché de l'emploi ? Quel type d'entreprises font-elles appel à la formation continue ? À quelles fréquences ? Et en raison de quelles motivations ? Qu'en est-il des salariés du secteur privé quant à leur droit à l'information et à la communication ?

Pour mettre en lumière à quoi se réfère la formation en milieu professionnel marocain, nous allons à la fois présenter et interpréter les résultats d'une enquête que nous avons conduite sur terrain en 2011. L'enquête en question porte sur un questionnaire administré aux collaborateurs exerçant au sein des PME relevant de trois villes du pays, à savoir : Casablanca, Marrakech et Béni Mellal.

Il sera donc question de vérifier la formation initiale des collaborateurs, leur accès à la formation continue² et leur droit à l'information permanente. Mais avant ce faire, nous allons d'abord délimiter le profil des collaborateurs compte tenu de certains critères relatifs à la localisation, à l'âge, au sexe, au niveau socio-économique, à l'ancienneté, au poste occupé, à la taille de l'entreprise et à son secteur d'activité. Il semble également, à nos yeux, judicieux de rappeler les repères méthodologiques auxquels nous avons eu recours pour conduire notre enquête sur le terrain. Il s'agit ainsi de mettre l'accent sur le milieu de l'enquête, l'échantillon de la recherche et les instruments de mesure.

Enquête

L'enquête a été menée en deux temps différents : d'abord une enquête qualitative dont l'outil d'investigation était l'entretien semi-directif, ensuite une enquête quantitative dont l'instrument de mesure était le questionnaire. Les indicateurs subjectifs tirés à partir de l'entretien nous ont largement aidés à la conception des items contenus dans le questionnaire.

Le questionnaire destiné aux collaborateurs a été distribué à 250 sujets exerçant au sein des PME relevant de trois grandes régions du Royaume, à savoir : Casablanca, Marrakech et Béni

² La formation initiale adopte une vision à long terme et fait que les formés participent à part entière dans l'activité de recherche, soit en tant que sujets, soit en tant que chercheurs eux-mêmes alors que la formation continue adopte une vision à court terme et fait que les formés se contentent parfois d'assumer passivement le rôle de sujets de la recherche, même s'ils sont surtout demandeurs et utilisateurs des résultats de la recherche.

Mellal. De 250 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 145 (soit 58%) dûment remplis.

L'échantillon expérimental a été choisi au hasard selon les principes de base de l'échantillonnage aléatoire.

Présentation des résultats et discussion

Profil du collaborateur

Item 1 : Ville

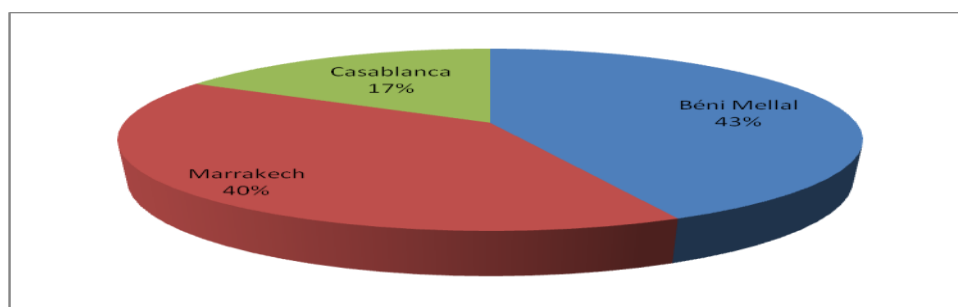


Figure 1. Répartition géographique des collaborateurs

Item2 : Age (en nombre d'années)

Age moyen : 32 ans

Ecart type : 6.98

Item 3 : Sexe

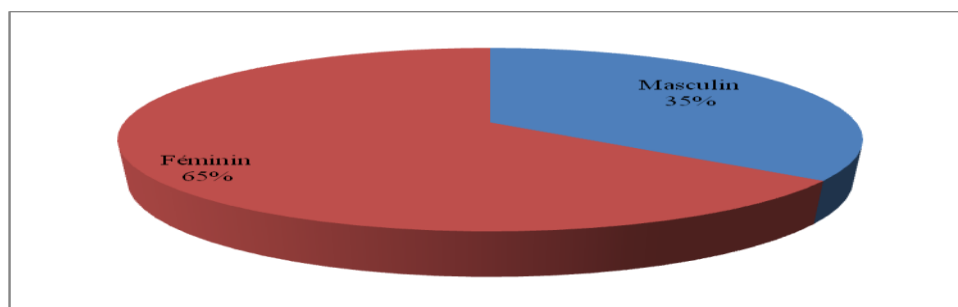


Figure 2. Sexe des collaborateurs

Item 4 : Milieu socio-économique

- Aisé
- Moyen
- Défavorable

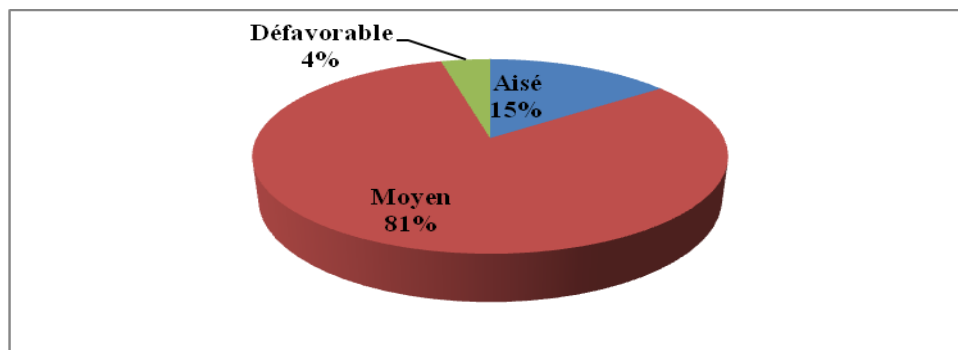


Figure 3. Milieu socio-économique des collaborateurs

Item 5 : Ancienneté (en nombre d'années)

Ancienneté moyenne : 5,5 ans

Ecart type : 4,99

Item 6 : Poste

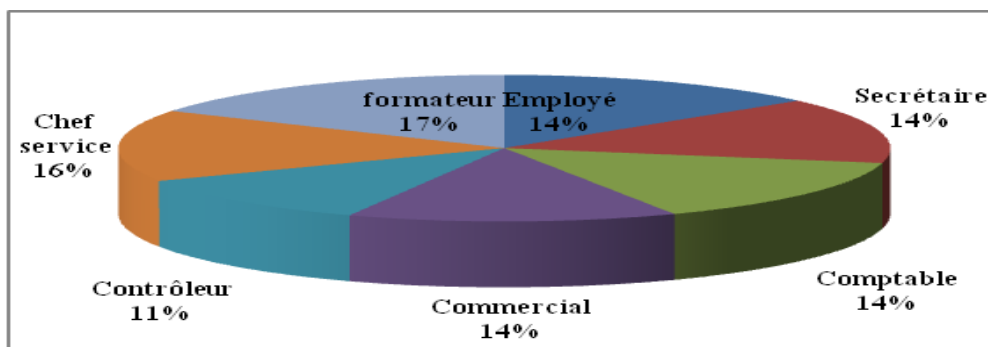


Figure 4. Postes occupés par les collaborateurs

Item 7 : Taille de votre entreprise

- Micro-entreprise (< 10)
- Petite entreprise (> 10 < 50)
- Moyenne entreprise (> 50 < 200)

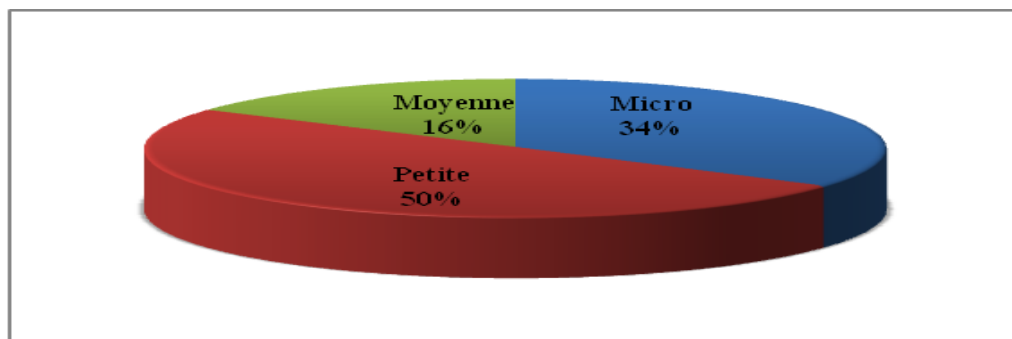


Figure 5. Taille de l'entreprise

Item 8: Secteur d'activité de votre entreprise

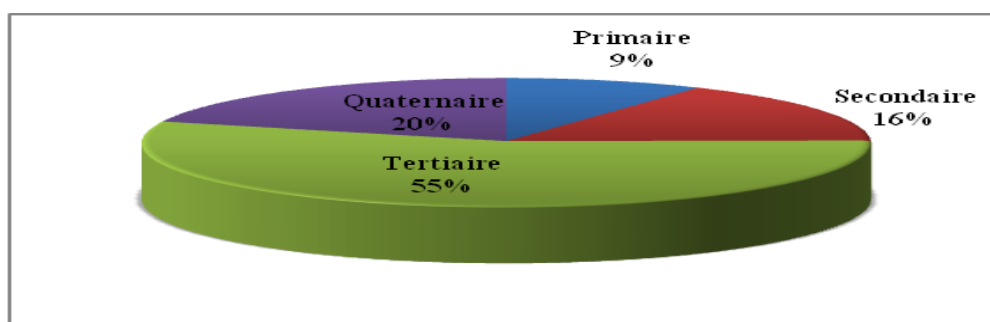


Figure 6. Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Notre échantillon se compose donc de 145 sujets répartis sur trois sites du royaume, à savoir : Béni Mellal, Marrakech et Casablanca. La majorité d'entre eux sont des trentenaires, de sexe féminin et issus d'une catégorie socio-économique qui se situe juste dans la moyenne.

La jonction de tous ces critères nous donne une idée claire sur le système de recrutement adopté par les micro-entrepreneurs marocains. Un système qui correspond parfaitement à leurs aspirations professionnelles et qui reste à leur grande aise.

Au fait, nombreux sont ceux qui cherchent à recruter en premier lieu, un personnel jeune, actif et porteur de vigueur au travail ; en deuxième lieu, un personnel à dominance féminine, et ce pour éviter les risques d'indiscipline et de désobéissance qu'occasionnent généralement les hommes en milieu professionnel ; en troisième lieu, un personnel dont les conditions de vie sont modestes car ils sont persuadés que cette catégorie de travailleurs est plus résistante, plus flexible et moins exigeante. Ce choix est dicté par le souhait de voir minimiser les charges salariales et de continuer à marquer de leurs propres personnalités l'entreprise qu'ils dirigent. Bryson et Meritt (2007) le confirment par le « *refus et réticence de partager savoir-faire et capacités* ».

Par ailleurs, de par leur jeune âge, les collaborateurs qui forment notre échantillon ont entrepris une expérience moyenne de 5.5 ans de service avec un écart type de 4.99. Une expérience assez modeste qui les prive certes d'une maturité professionnelle, mais qui les dote d'un certain dynamisme voire d'une force impétueuse.

Ces collaborateurs occupent des postes distincts allant du simple employé au chef de section et se répartissent sur différents services avec un léger avantage pour le service commercial étant donné son importance pour toute entreprise qui veut réaliser des gains pécuniaires et perdurer sur le marché. Le calcul révèle que les sujets intègrent des PME dont la petite entreprise (de 10 à 50 employés) est la structure la plus répandue parmi notre échantillon.

Il ressort de tout ceci que nos collaborateurs appartiennent à un échantillon hétérogène et disparate. Une hétérogénéité qui se traduit également par la concentration des entreprises recensées dans différents secteurs économiques avec une prédominance du secteur tertiaire (commerce et services), et ce vu la tradition commerçante ancestrale propre au pays.

Formation initiale

Item 9 : Quel est votre niveau de scolarisation ?

- Etudes secondaires
- Etudes supérieures
- Etudes doctorales

| Niveau de scolarisation | Effectif | Pourcentage |
|-------------------------|----------|-------------|
| Etudes secondaires | 51 | 35% |
| Etudes supérieures | 93 | 64% |
| Etudes doctorales | 1 | 1% |
| Total | 145 | 100% |

Tableau 1. Niveau de scolarisation des collaborateurs

Item 10 : Quel est le dernier diplôme que vous avez obtenu ?

- Titre
- Spécialité
- Durée de formation

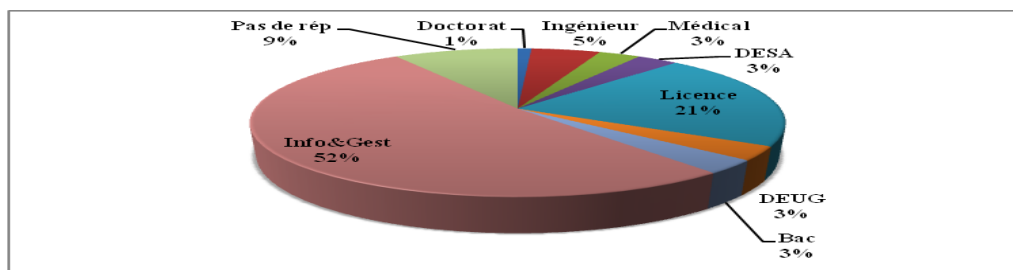


Figure 7. Titres des diplômes obtenus par les collaborateurs

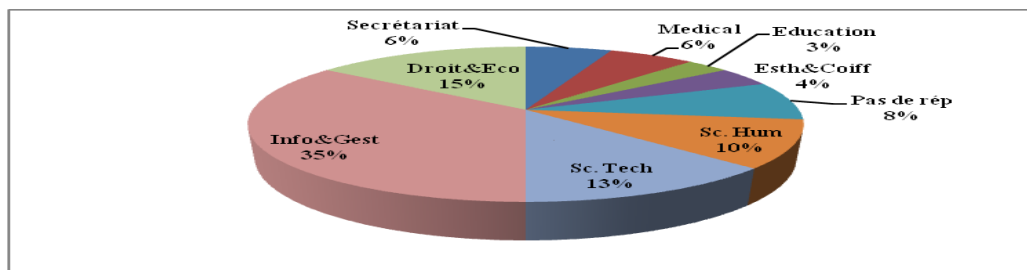


Figure 8. Spécialités des diplômes obtenus par les collaborateurs

Durée de formation moyenne : 2.5 ans

Ecart type : 1.51

Item 11 : Les études que vous avez reçues orientent-elles sur les exigences de votre poste d'emploi ?

- Tout à fait
- Suffisamment
- Pas assez
- Pas du tout

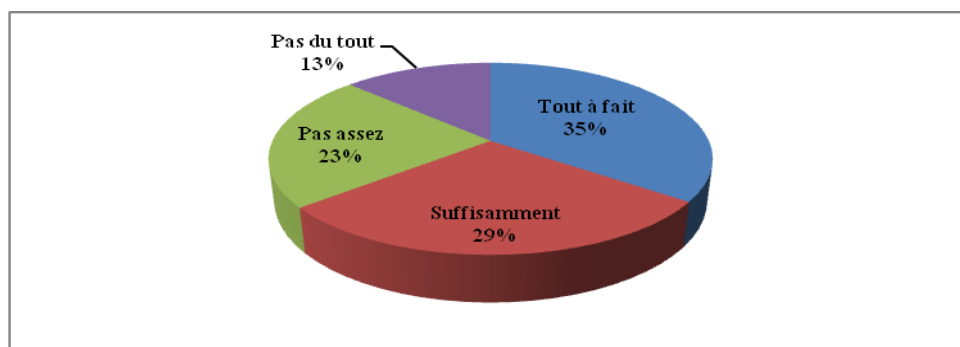


Figure 9. Concorde entre les études et les exigences du poste actuel

Les résultats exposés ci-dessus montrent que la plupart des collaborateurs, objet de notre échantillon, ont suivi des études supérieures avec une durée moyenne de formation de 2.5 ans et un écart type de 1.51. Ce qui confirme l'idée selon laquelle les chefs d'entreprises cherchent en général à recruter un personnel dont le niveau d'instruction est juste dans la « moyenne » au lieu de s'entourer de cadres qualifiés et expérimentés. Un choix qui correspond parfaitement à leurs aspirations dans la mesure où cela ne leur impose ni de verser de gros salaires, ni de partager le pouvoir entre différents centres de décisions. Aussi, continuent-ils de marquer par leurs propres personnalités les entreprises qu'ils dirigent.

Par ailleurs, plus de la moitié de nos sujets déclarent avoir été recrutés grâce à un diplôme en informatique de gestion. Une formation qui dure de 2 à 3 ans et qui est ouverte aux bacheliers comme à ceux qui n'ont pas le Baccalauréat. Les autres diplômes et spécialités figurent également parmi notre échantillon, mais représentent des fréquences très faibles.

Partant de là, le marché du travail dans le secteur privé exige un profil et des qualifications bien déterminées. D'ailleurs, à la lecture de la figure 8, nous comprenons bien que les candidats ayant suivi une formation ciblée en informatique de gestion, en droit et économie, en sciences techniques, ont plus de chance à pourvoir des postes au sein des PME marocaines que les autres détenteurs de diplômes dans des disciplines comme les lettres et sciences humaines ou encore les sciences de l'éducation.

En conséquence, en nous référant à la figure 9, nous constatons la majorité des sujets s'accordent sur le fait que la formation qu'ils ont reçue oriente suffisamment sur les besoins du marché de l'emploi. Par contre, d'autres estiment que les études suivies n'orientent pas assez sinon pas du tout sur les exigences du marché des postes qu'ils occupent en ce moment. Ces derniers font remarquer que tout un fossé se creuse entre le cumul théorique et les exigences de la vie active et que ce n'est qu'une fois sur terrain, que l'on s'oriente réellement sur les besoins du métier.

Formation continue

Item 12 : Bénéficiez-vous de certaines sessions de formation continue ?

- Oui
- Non

Si oui, à quelles fréquences ? Et dans quels axes ces formations s'inscrivent-elles ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Connaissances techniques (outils de travail, logiciels, bureautique, guide d'installation...)
- Savoir-faire professionnel (développer sa performance, s'intégrer au sein d'un groupe, prendre l'initiative, coopérer pour résoudre un problème...)
- Stratégies commerciales (techniques de vente, communication, démarchage des clients...)
- Nouvelles technologies de l'information et de communication (internet, intranet, extranet, mailing, e-commerce, e-Learning...)
- Polyvalences
- Autre (à préciser)

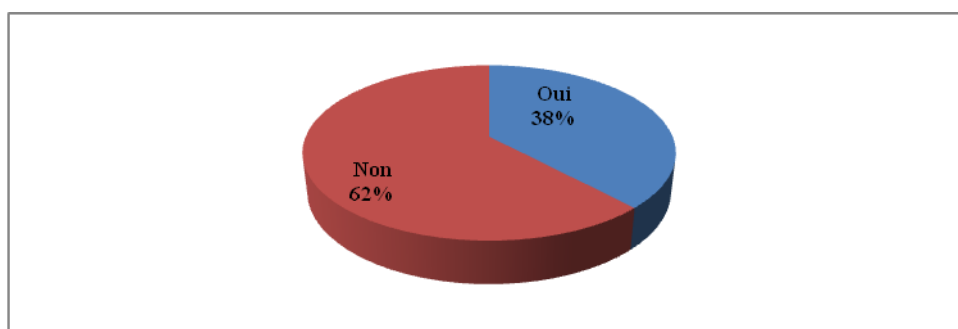


Figure 10. Collaborateurs bénéficiant d'une formation continue

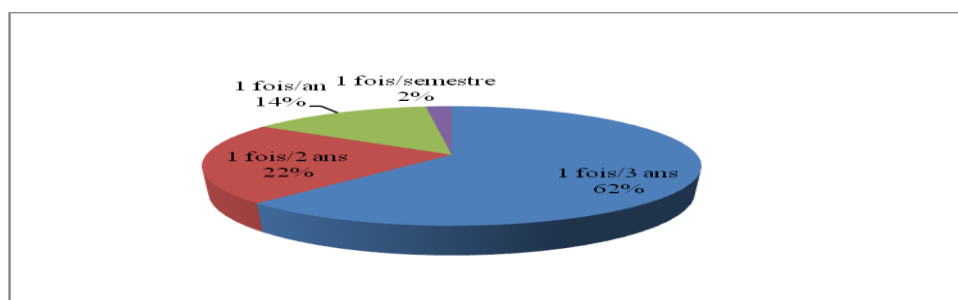


Figure 11. Fréquences des sessions de formation continue

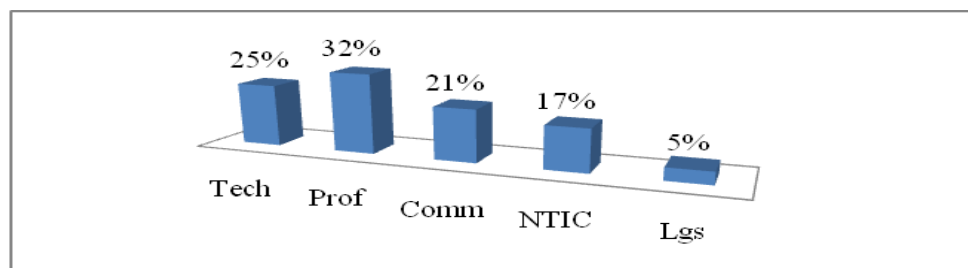


Figure 12. Axes de la formation continue

Au Maroc, l'investissement en ressources humaines manifeste encore quelques signes de retard au regard de la moyenne des pays à revenu intermédiaire. En effet, d'après la figure 10 représentant l'effectif des collaborateurs ayant bénéficié de sessions de formation continue, il ressort que la quasi-majorité des sujets interrogés n'ont jamais participé à un seul stage de formation. Il semble donc qu'au Maroc, la notion de formation continue représente une simple perte d'argent dans l'esprit d'un bon nombre de dirigeants des PME. Nombreux sont en effet,

ceux pour qui la formation se limite à un apprentissage sur le tas. C'est-à-dire une période de la formation qui consiste à reproduire machinalement le savoir-faire reçu.

Ceci étant, la minorité restante précise qu'elle a bénéficié à part inégale des sessions de formation continue. En effet, la plupart d'entre eux suivent des formations en raison d'une fois par trois ans, et ce pour des raisons soit institutionnelles soit organisationnelles. En d'autres termes, soit que les PME dans lesquelles ils exercent, intègrent la politique de mise à niveau adoptée par l'Etat pour les aider à réussir leur arrimage à la dynamique internationale, soit que les programmes de formation sont organisés par les dirigeants afin d'assurer la survie de leurs entreprises car ils sont persuadés que les collaborateurs performants font les entreprises gagnantes. Pfeffer (1994) souligne que « *La productivité et la performance organisationnelles résultent essentiellement d'une augmentation des compétences et des connaissances des salariés* ».

De même, ils expliquent que les stages de mise à niveau, de perfectionnement ou de reconversion auxquels ils ont participé répondent plus aux besoins de l'entreprise qu'à leurs propres besoins. Alors que dans un plan de formation continue, l'entreprise recherche une amélioration du rendement, une initiation aux nouvelles techniques et une transformation des compétences, le collaborateur, lui, aspire à s'ouvrir culturellement et à développer une meilleure adaptabilité au travail. Dans cet ordre d'idées, Bryson et Merrit (2007) font remarquer que « *les petites entreprises considéraient le développement des capacités comme un coût.... Dans les petites et moyennes entreprises, les contraintes résidaient dans des parcours professionnels internes limités qui empêchaient les salariés de progresser. Certains employeurs considéraient les salariés aspirant à développer leurs compétences et à progresser comme une source d'ennui* ».

Ainsi, à la lecture de la figure 12, il paraît clair que le thème portant sur l'acquisition d'un savoir-faire professionnel se classe au premier rang des formations que les sujets ont déjà reçues, suivi de l'acquisition des connaissances techniques, de l'initiation aux techniques commerciales, de l'initiation aux NTIC et enfin de l'apprentissage des langues étrangères, surtout de l'anglais commercial vu son importance dans les transactions entrepreneuriales à l'échelle internationale.

Au sein des PME marocaines, la formation continue se limite donc à quelques cadres occupant certaines fonctions clefs et vise surtout la satisfaction des besoins propres à l'entreprise et non ceux propres aux salariés.

Information permanente

Item 13 : Quelle forme de communication votre entreprise adopte-t-elle pour assurer la diffusion des informations ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Communication descendante (du chef aux exécutants)
- Communication ascendante (des exécutants au chef)
- Communication horizontale (entre collaborateurs du même niveau hiérarchique)
- Communication interpersonnelle (collective)
- Communication inexistante

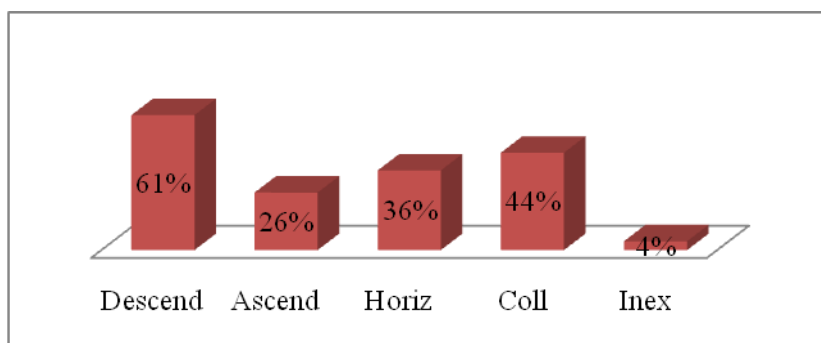


Figure 13. Formes de communication existantes au sein des entreprises

Item 14 : Selon vous, communiquer au sein de l'entreprise c'est : (classez vos réponses en affectant à chaque alternative un numéro par ordre de priorité)

- Informer le personnel des différentes tâches à accomplir
- Informer le personnel de la situation économique de l'entreprise
- Coopérer pour résoudre un problème
- Collaborer pour assurer une marge de bénéfices élevée
- Garantir la diffusion des informations
- Créer un climat de compréhension et de confiance réciproque
- Autre (à préciser)

| Communication | Moyenne arithmétique | Ecart type | Classement |
|---|----------------------|------------|------------|
| Inform des différentes tâches à accomplir | 3.65 | 2.57 | 1 |
| Inform de la situation économique | 5.52 | 2.10 | 6 |
| Coopérer pour résoudre un problème | 3.95 | 2.39 | 3 |
| Collaborer pour réaliser de bénéfices | 4.63 | 2.42 | 4 |
| Garantir la diffusion des informations | 5 | 2.21 | 5 |
| Créer un climat de compréhension | 3.72 | 2.61 | 2 |
| Autre (motiver le personnel) | 6.98 | 0.19 | 7 |

Tableau 2. La communication au sein de l'entreprise selon les collaborateurs

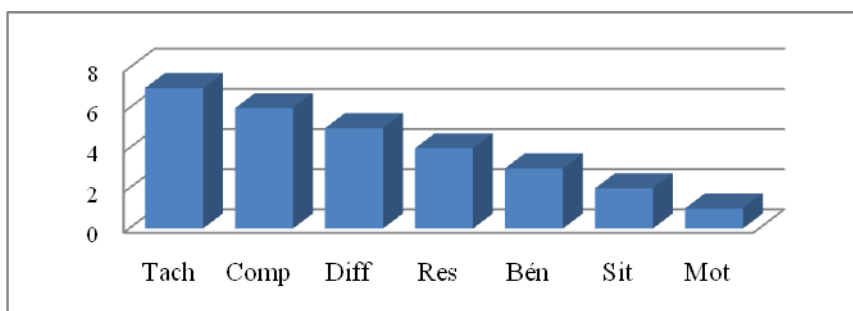


Figure 14. La communication au sein de l'entreprise selon les collaborateurs

A la lecture des résultats exposés dans la figure 13, nous étions surpris de constater que 4% des sujets enquêtés mentionnent l'absence totale de toute forme de communication au sein des entreprises qui les embauchent. Ce pourcentage, bien que minime, révèle une part de la réalité

où le système de cloisonnement domine et où les collaborateurs, dénués de toute valorisation, ne figurent qu'à l'ombre.

D'ailleurs, les statistiques font ressortir que la communication descendante (du chef aux exécutants) est la forme qui prévaut le plus au sein des PME marocaines. Représentant un pourcentage de 64%, la communication descendante contraste avec la communication ascendante (des exécutants au chef) qui, elle, se situe en bas de l'échelle avec un pourcentage de 26%.

L'analyse atteste de l'inégalité existant entre les chefs d'entreprises et leurs travailleurs. Les premiers, situés au sommet, marquent de leurs personnalités les entreprises qu'ils dirigent, les seconds, situés à différents niveaux de l'échelle hiérarchiques, ne font qu'exécuter les ordres et participent passivement à la vie de l'entreprise.

La communication interpersonnelle, celle qui met en situation d'interaction tout le personnel, niveaux hiérarchiques confondus, arrive en deuxième position avec un pourcentage de 44%. Une fréquence qui reste en deçà du flux de communication collective reconnu pour toute entreprise. En général, la communication interpersonnelle ou interindividuelle constitue la forme de communication la plus répandue en milieu professionnel, sachant que l'échange qu'il soit formel ou informel facilite l'accès à l'information, enrichit les contacts et favorise l'ouverture sur autrui.

La communication horizontale, celle qui met en situation d'interaction des collaborateurs du même niveau hiérarchique, arrive en troisième position avec un pourcentage de 36%. Cette fréquence émane du fait qu'un bon nombre de collaborateurs ayant accepté de participer à notre enquête relèvent des petites entreprises et des moyennes entreprises¹ d'où différents niveaux hiérarchiques subsistent.

Par ailleurs, pour vérifier à quoi se réfère la communication interne dans l'esprit des collaborateurs, nous leur avons soumis une série d'alternatives en leur demandant de les classer par ordre de priorité. Ainsi, le classement qu'ils ont adopté, comme il est représenté dans le tableau 2 et la figure 14, est le suivant :

- 1/ Informer le personnel des différentes tâches à accomplir
- 2/ Créer un climat de compréhension et de confiance réciproque
- 3/ Garantir la diffusion des informations
- 4/ Coopérer pour résoudre un problème
- 5/ Collaborer pour assurer une marge de bénéfices élevée
- 6/ Informer le personnel de la situation économique de l'entreprise
- 7/ Autre (motiver le personnel)

Ce classement est de nature à nous convaincre que la communication en milieu professionnel marocain se limite en premier lieu à une simple transmission de consignes de travail. Un acte fragmentaire qui prive la communication de toute son essence, à savoir : l'échange d'égal à égal. Il renvoie également à l'existence d'un rapport de force entre les deux parties. Un rapport qui met le dirigeant sur un piédestal en même temps qu'il réduit le collaborateur à un simple profane, celui qui reproduit machinalement le savoir inculqué par le premier. D'ailleurs, le déséquilibre attesté dans le pourcentage représentant à la fois la communication descendante (61%) et la communication ascendante (26%) démontre nettement ce rapport d'autocratie.

En deuxième lieu, la communication est perçue comme un support favorisant la création d'une ambiance d'entente et de respect mutuel nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cas, la communication est considérée comme un processus doté d'un contenu et d'un aspect relationnel. Le contenu est le comportement disciplinaire souhaité de la part du personnel, l'aspect relationnel est le lien de respect et de compréhension existant entre le dirigeant et le personnel.

En troisième, quatrième et cinquième lieu, la communication suscite l'intérêt du personnel à participer activement dans la vie de l'entreprise. Dans ce cas, le personnel est appelé à diffuser l'information émanant du centre décisionnel, à collaborer dans la résolution des problèmes qui peuvent surgir et à contribuer à la réalisation des gains pécuniaires. Bien entendu, cet engagement personnel ne peut avoir lieu sans la mise en place d'un système de motivation et d'intéressement dédié à tout le personnel.

En dernier lieu, nos collaborateurs placent l'alternative faisant référence à l'information du personnel de la situation économique de l'entreprise en dernière position. Cet état d'esprit, s'il est valable pour les dirigeants qui aspirent à garder leur confidentialité, il signifie par contre que les collaborateurs se résignent totalement à travailler dans des conditions très contraignantes : ils sont appelés à participer activement à la hausse du chiffre d'affaires alors qu'ils n'ont pas le droit de tout savoir sur les entreprises qui les embauchent. De là, la notion de communication professionnelle est quasiment étrangère à nos acteurs économiques, qu'ils soient dirigeants ou collaborateurs.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons certifier à présent que la formation au sein des PME marocaines reste embryonnaire. En tant qu'activité régulière, elle est quasi-inexistante pour la majorité des entreprises. Pour celles qui la pratiquent, elle présente de nombreuses lacunes en termes de faiblesse de capacités et surtout au point de vue de sa structuration.

L'un des traits des PME marocaines, principal vecteur de l'économie nationale, est la quasi-absence de stratégies ambitieuses pour l'avenir, aussi bien au niveau du développement des structures existantes qu'au niveau des perspectives en termes de la GRH et de la formation en particulier. C'est à ce niveau là qu'il convient d'entreprendre des actions significatives.

Réhabiliter la formation et faire d'elle un enjeu ultime de développement, exige des dirigeants à revoir leurs politiques managériales et à placer la formation continue ainsi que la communication interne au premier rang des stratégies entrepreneuriales. La formation continue donne au personnel la possibilité de s'ouvrir culturellement, d'adopter les nouvelles technologies et de mettre à jour le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. La communication interne, quant à elle, garantit la diffusion aussi complète qu'objective de l'information et implique le personnel dans la gestion de l'entreprise et la hausse de son chiffre d'affaires.

Les besoins des collaborateurs en information et en implication ont beaucoup évolué. De nos jours, les agents performants font les entreprises gagnantes et plus l'implication est réelle, plus la participation est effective.

Bibliographie

Benzekri A. 2000. Identification des besoins en formation des dirigeants des PME/PMI marocaines face à la Mondialisation et propositions pour une stratégie de mise à niveau. Thèse de Doctorat d'Etat en sciences de l'éducation. Université Mohamed V-Soussi Rabat. 43-53

Boutinet, J.-P. (1998). L'immaturation de la vie adulte. Paris : Presses universitaires de France.

Bryson J. et Meritt K. (2007). « Le travail et le développement des capacités ». Dans Formation et emploi, N° 76. pp. 275-280.

Champy P. 2000. Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation. Nathan

De Boislandelle H. 1993. Gérer les hommes de la jeune entreprise. Chotard éditeurs. Paris. 47-63

Lambert M. et Vero J. (2007). « Formation continue : quelles capacités d'action des salariés ? L'approche par les capacités d'action comme grille de lecture », Dans Formation et emploi, N° 76, pp. 127-150.

Langevin C. Septembre 2002. « Ressources humaines : une fonction à plusieurs vitesses » dans Conjoncture. N. 830.

Levy-Leboyer C. 2001. La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies. Les éditions d'organisation. Paris. 38-54.

Maggi-Germain N. (2004). « La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés », Droit Social. pp. 482-493.

Perez C. et Vero J. (2006), « L'accès à la formation en entreprise face à l'évolution des modes de gestion de la main-d'œuvre », Travail et Emploi, N° 107. pp. 59-71.

Terence. 1994. Encyclopédie des ressources humaines : ressource humaine et stratégie d'entreprise. Tome 3. Les éditions d'organisation.
