



Munich Personal RePEc Archive

## **the Dynamics of Job Training in the Moroccan SMEs**

Liouaeddine, Mariem

Mohammed V univerisity in Rabat

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69831/>  
MPRA Paper No. 69831, posted 03 Mar 2016 12:59 UTC

## Introduction

Dans une ère caractérisée par la globalisation, la libre circulation des biens et services ainsi que des capitaux, il n'est plus possible de rester cloîtré pour survivre à la concurrence aussi bien nationale qu'internationale.

En effet, s'approprier d'un capital physique et détenir des liquidités pour assurer le financement des activités courantes devient accessible pour toute entreprise, entraînant à cet égard la quasi-similitude des propriétés et des capacités des entreprises.

Ainsi, se différencier par rapport à ces concurrents devient une priorité pour l'entreprise l'incitant à mobiliser l'ensemble de ces performances techniques, organisationnelles et surtout à valoriser les compétences de ses employés.

Face à un environnement en totale mutation, l'entreprise devra faire preuve de flexibilité et d'adaptation ce qui dépend en large partie des compétences acquises par les employés et de leurs permanente actualisation.

Selon le rapport de la banque mondiale publié en 2006 concernant la croissance et l'emploi au Maroc « le niveau de formation de l'employé est particulièrement faible. Près de 40 pourcent des travailleurs ont moins de six années d'éducation, et les trois quarts moins de neuf ans ou moins. Neuf pourcent seulement ont plus de 12 ans d'éducation» (Banque mondiale, 2006).

Compte tenu de ses accords commerciaux, cette situation pourrait bien porter préjudice dans le futur à l'économie marocaine.

Conscient de cette situation, le Maroc consacre une partie importante de son Produit Intérieur Brut (P.I.B) au financement de la formation initiale et aussi à la formation professionnelle qui devient de plus en plus une nécessité pour se conformer aux normes internationales. Les efforts gouvernementaux se sont également concrétisés à travers la législation d'un cadre légal instituant la formation continue au Maroc.

Cet intérêt du gouvernement marocain à valoriser en continue son capital humain se justifie par le positif et significatif effet que peut avoir cette formation sur la croissance économique nationale en générale et sur les performances des entreprises en particulier.

De ce fait, dans le cadre du présent travail, nous allons montrer d'une part à travers une approche par les théories de la croissance endogène comment la notion du capital humain s'est progressivement développée dans le temps pour remplacer celle du capital physique comme source de la croissance économique.

En outre, du fait que nous allons focaliser notre attention sur l'entreprise, nous allons montrer d'une autre part à travers une approche par les relations humaines comment la formation continue permet de constituer des compétences clés pour l'entreprise.

Dans ce sens, nous allons mettre en évidence dans une première partie de ce mémoire l'importance de la formation continue dans l'amélioration des équilibres macroéconomiques et des performances microéconomiques, comme nous allons présenter les différents

dispositifs instaurés par le gouvernement pour stimuler les actions en matière de formation continue.

Mais malgré les efforts étatiques pour stimuler la demande en formation continue, le rapport de la banque mondiale révèle que « à peine 20 pourcent des entreprises marocaines assurent une formation à leurs employés » alors que la productivité de la main-d'œuvre dépend essentiellement d'une formation continue.

A cet égard, plusieurs études se sont penchées sur la position des entreprises marocaines -tous types confondus- quant aux recours aux dispositifs mis en place par l'Etat et notamment l'évaluation de leur pertinence et de leur robustesse. Ces études ont permis de mettre en avant la dynamique de la formation continue au sein des entreprises formatrices.

Certes, une entreprise qui n'intègre pas la formation continue dans ses plans de développement garde une situation statique (c'est-à-dire une situation qui n'évolue pas) car elle n'actualise pas ses compétences dans un environnement en mutation. A cet effet, la dynamique est considérée comme le contraire de tout ce qui est statique.

Or, une entreprise dont les situations de ses employés progressent et dont le degré de compétitivité augmente est une entreprise évolutive. C'est une entreprise qui fait appel à la formation continue qui est généralement à la base de cette dynamique. Ceci nous amène à qualifier l'action de la formation continue et ses retombées sur la situation de l'entreprise comme une action dynamique dans les entreprises marocaines.

Cependant, dans une économie caractérisée par la prédominance des Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E), il serait intéressant de mettre en lumière la position des P.M.E quant à ces dispositifs, justifiant ainsi l'intérêt qui nous pousse à mener une enquête auprès de vingt P.M.E marocaines.

Ainsi, la deuxième partie de ce travail aura pour objectif de présenter la position des entreprises marocaines en générale et des petites et moyennes entreprises en particulier face aux dispositifs de la formation continue au Maroc.

## **I. Importance de la formation continue dans l'amélioration des équilibres macroéconomiques et des performances microéconomiques : Une approche par les théories de la croissance endogène et des relations humaines :**

Dans une ère où les capitaux peuvent facilement s'emprunter, où la matière première peut être procurée avec des facilités de paiement, seules la qualification, les compétences des ressources humaines ainsi que la capacité d'adaptation au changement permettent d'avoir une valeur ajoutée par rapport aux concurrents. De ce fait, Il n'est plus possible de rester cloîtré et de fermer les yeux sur les attentes et les pressions de notre environnement, car nul ne peut nier que la richesse de tout Etat réside dans la qualité de ses ressources humaines.

Par ailleurs, il est bien évident que la formation académique dite aussi initiale, joue un rôle crucial dans l'incrustation des savoirs et le développement des capacités intellectuelles humaines. Cependant, dans un environnement en totale mutation, l'actualisation des savoirs acquis demeure nécessaire. A cet effet, toutes les nations semblent être unanimes sur la nécessité d'investir à la fois dans l'éducation initiale et dans la formation continue. Cette

dernière à un effet significatif et positif d'une part sur la croissance économique d'un pays et d'autre part sur les performances des entreprises.

Ainsi, la formation continue fait objet d'un double intéressement ; D'une part les décideurs politiques considèrent la valorisation du capital humain à travers l'éducation et la formation professionnelle comme facteur de stimulation de la croissance économique et d'une autre part les dirigeants des entreprises considèrent la formation en cour d'Emploi comme un élément essentiel pour l'amélioration des différents types des compétences du facteur travail.

De ce fait, le premier chapitre de la présente partie traitera la manière dont la formation continue apparaît comme un facteur de performance des entreprises et de son action comme un élément stimulateur de la croissance économique d'un pays. La formation en cour d'Emploi peut être alors appréhendée à la fois sur un plan macroéconomique du fait qu'elle agit sur la croissance économique des nations et sur un plan microéconomique du fait qu'elle accroît les performances des entreprises.

Par conséquent, dans le présent travail, nous allons concentrer notre attention sur le niveau microéconomique.

En effet, dans un contexte caractérisé par la montée des groupements économiques et conjugué par une multiplication des accords de libre échange, les entreprises se trouvent face à un champ concurrentiel plus large et plus féroce caractérisé par la libre circulation des biens, des capitaux et de la technologie rendant les compétences des entreprises quasi-similaires. Cette situation a supposé la prise en compte de nouveaux critères qui puissent différencier l'entreprise de ces concurrents notamment à travers la mise en valeur des compétences humaines.

Néanmoins, valoriser les compétences humaines suppose un double engagement, celui des décideurs publics et celui des entreprises. L'Etat se doit d'offrir aux entreprises des facilités pour former leurs employés et ces dernières doivent de leur part se conformer aux exigences des marchés internationaux.

Ainsi, comme tout pays ouvert sur son environnement extérieur et conscient de la valeur ajoutée que peut apporter la formation en cour d'Emploi, le Maroc a mis en œuvre divers dispositifs dans le but d'organiser la pratique de la formation continue dans les entreprises marocaines.

De ce fait, un deuxième et dernier chapitre de cette partie va tenter de mettre en évidence les différents dispositifs de la formation en cour d'Emploi existants au Maroc notamment à travers le code du travail et la charte nationale de la formation professionnelle qui reconnaissent la formation continue comme une obligation à la charge de l'employeur et comme un droit pour tout salarié.

De même, l'instauration d'un système mutuel de remboursement des actions de formations et l'incubation des centres d'apprentissage au sein des entreprises nationales constituent une plate forme nationale diversifiée et reflète par conséquent la concrétisation des actions gouvernementales en matière de la formation en cour d'Emploi.

## **1. La formation continue du capital humain comme source de croissance dans l'approche économique :**

La relation formation continue-capital humain est traitée dans les théories économiques de la manière suivante : le capital humain est considéré comme une variable explicative de la croissance économique. Cependant, pour stimuler la croissance il faudra entretenir les connaissances que le capital humain détient, notamment à travers les formations initiales et continues. Ainsi, la relation formation continue-capital humain équivaut à la relation : capital humain-croissance.

En outre, avant de cadrer l'évolution du concept du capital humain dans les théories économiques il est indispensable tout d'abord de le définir. Pour ce faire, nous adoptons la définition proposée par Stankiewicz (2007) selon laquelle l'homme devient un capital lorsqu'il fait objet d'investissements qui peuvent revêtir différentes formes et se réalisent à différents moments de la vie. L'auteur fait allusion à deux types de dépenses d'investissement : dépenses en formation initiale menées dans le cadre du système éducatif et dépenses d'investissement en formation continue réalisée au cours de la vie professionnelle dans le but d'acquérir et/ou d'actualiser les connaissances. Stankiewicz, signale également que l'investissement en capital humain peut englober également les dépenses de santé et les dépenses pour acquérir un bilan de compétences sur soi.

Avant que le capital humain ne prenne une place prépondérante dans les modèles économiques, il a été nécessaire de remettre en cause certains modèles de la croissance économique jugés auparavant robustes parmi lesquels figure le modèle de Solow.

### **1.1. Apports mettant en valeur le rôle du capital humain dans la stimulation de la croissance :**

Avant d'appréhender les approches insistant sur le rôle du capital humain dans la stimulation de la croissance, il est convenable de rappeler l'un des premiers modèles de la croissance qui est celui élaboré par Solow.

Le modèle de croissance élaboré par Solow au cours des années 1950 et 1960 repose sur trois critères à savoir le progrès technologique, le taux d'épargne, et la croissance démographique. Par conséquent, le modèle de base élaboré en 1956 par Solow suppose que la seule source de croissance économique possible est l'investissement en capital physique. La logique suivie par Solow est la suivante : plus l'investissement en capital physique accroît plus la production accroît elle aussi et le revenu par habitant augmente. Les particuliers verront leurs ressources augmenter de même que leur épargne ce qui participera à accroître de plus en plus l'investissement en capital physique.

Cependant, à un capital physique constant et à un taux de croissance démographique élevé le revenu par travailleur se voit à la baisse et donc ralentira la croissance économique.

Face aux rendements marginaux décroissants du capital physique, Solow introduit en 1975 dans son modèle le progrès technologique qu'il considère comme source d'amélioration de la qualité du travail et solution aux rendements décroissants du stock du capital physique. En outre, Solow considérait toujours comme exogène le capital physique, il ne l'expliquait pas. Selon lui le capital physique est tout simplement présumé exister.

Pour expliquer la croissance économique il fallait donc dépasser le modèle de Solow et tenter d'expliquer le progrès technologique lui-même, d'où l'objet des théories de la croissance endogène qui sont dans la stricte ligne de la théorie néo-classique. Ces théories

rejetent l'hypothèse de l'hétérogénéité du progrès technologique du modèle de Solow et mettent en avant le capital humain comme facteur exogène expliquant la croissance économique.

Dés la fin des années 50, Schultz insiste sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il publia un article en 1959 intitulé « Investment in man : an Economist's view » qui va influencer tous les chercheurs postérieurs sur le capital humain. Il distingue cinq sources de production et d'amélioration du capital humain : Les infrastructures et services de santé qui affectent l'espérance de vie et la vitalité des individus ; la formation professionnelle (incluant l'apprentissage) organisée par les entreprises ; le système éducatif de l'école élémentaire au supérieur ; les programmes d'études et de formation pour adulte non organisés par des entreprises ; la migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi.

De sa part, Arrow en réponse au modèle de Solow, introduit en 1962 un nouveau concept, celui de « l'apprentissage par la pratique ». Ceci est possible selon lui qu'en cas de production de nouveaux biens d'investissement. Or, l'introduction des nouveaux biens d'investissement dépend toujours du niveau d'épargne qui n'est qu'une simple extension du modèle de Solow.

Généralement c'est grâce aux travaux de Gary Becker, dont les apports s'inscrivent dans le cadre néo-classique que le champ de l'analyse économique a été élargi. L'apport de Becker est très intéressant dans la mesure où il met en lumière l'impact direct de la formation continue des travailleurs et donc du capital humain sur la productivité des entreprises. Le modèle de Becker (1964) raisonne en terme de concurrence pure et parfaite et se base sur deux postulats majeurs : Le salaire égalise la productivité marginale des travailleurs et les travailleurs sont parfaitement mobiles (ils peuvent facilement changer d'entreprises). Ces deux postulats entraînent le risque de 'braconnage'. En d'autres termes, puisque les entreprises ont des caractéristiques similaires, l'entreprise formatrice peut voir les salariés qu'elle a formés la quitter vers d'autres firmes concurrentes.

De ce fait, Becker distingue entre deux formes de formations : une formation spécifique et une formation dite générale. La formation générale est considérée comme transférable vers les autres firmes et financé par l'individu lui-même qui accepte une baisse de salaire pour se financer une formation. Cependant cette baisse n'est que temporaire dans la mesure où il voit sa productivité marginale augmenter et de même son salaire (car il réclame la rémunération de l'augmentation de sa productivité). Par ailleurs, le travailleur peut quitter l'entreprise quand il le désire ce qui fait que la mobilité est inchangée.

En outre, la formation spécifique, comme son nom l'indique est spécifique à une firme et n'est donc pas transférable, à ce niveau l'employeur ne craint pas le braconnage et le financement est réparti entre l'employeur et le travailleur. La croissance du salaire est inférieure à la croissance de la productivité marginale du travailleur. La mobilité est ainsi réduite vu que la formation est spécifique à l'entreprise formatrice.

Cependant, l'apport de Becker considéré comme le premier apport mettant en lumière l'effet de la formation sur le salaire relève quelques limites, notamment certaines de ces hypothèses qui sont irréalistes. L'existence d'un salaire minimum empêchera l'existence même d'une formation, ainsi que la parfaite mobilité des travailleurs.

A la suite des travaux de Becker, apparaît en 1966 l'approche de Nelson et Phelps dont le modèle original concerne la diffusion de la technologie.

Ces auteurs ont montré que le stock de capital humain est le principal moteur de la croissance. Dans cette approche la notion de frontière technologique joue un rôle crucial. En effet c'est la proximité du pays de la frontière qui oriente sa politique d'éducation. Les pays développés auront tendance à concentrer leurs efforts sur l'enseignement supérieur et sur la recherche et développement qui sont susceptibles d'engendrer les innovations et les inventions tandis que les pays moins développés devront focaliser leurs efforts sur l'éducation primaire et secondaire pour mieux utiliser la technologie déjà inventée par les pays développés. A ce niveau le capital humain est considéré comme un élément capable de jouer sur la capacité d'adaptation des individus à de nouvelles technologies.

Selon le modèle de Nelson et Phelps si l'accumulation du capital humain s'accroît la période d'adaptation à une technologie diminue. Ils distinguent entre un niveau technologique en pratique dont est fonction la production et un niveau théorique qu'ils considèrent comme le meilleur niveau que puisse détenir un pays. À cet effet, le niveau d'éducation ainsi que de la formation professionnelle jouent un rôle très important dans la réduction de l'écart technologique entre le pays leader et le pays suiveur et favorise la croissance économique.

Le rôle du capital humain dans la croissance économique commence de ce fait à émerger de plus en plus. La croissance est donc endogène.

Dans son article « on the mechanics of economic development » publié en 1988, R. Lucas a introduit l'accumulation du capital humain en établissant un modèle de croissance endogène.

Le capital humain est composé selon Luca des travailleurs et de leur productivité qui dépend à son tour des efforts en éducation. Par la suite, il expliqua que l'accumulation du capital humain par un apprentissage part de la pratique « le learning by doing » source de croissance. De ce fait, son modèle suggère que l'investissement en formation professionnelle continue peut affecter la croissance car considérée une source d'éducation.

L'accumulation du capital est entre autre expliquée aussi par Azariadis et Drazen par la transmission intergénérationnelle. En d'autres termes, l'accumulation du capital humain dépend du capital humain hérité de ses parents d'une part et d'autre à travers la technologie d'éducation qui est fonction du temps consacré à l'éducation.

A côté des effets de la formation, apparût dans le début des années 90 les apports insistant sur les effets de la recherche et développement. Ainsi Romer, considère la spécialisation liée à la différenciation des produits et les externalités dynamiques liées à la recherche comme deux sources majeures aux rendements d'échelles croissants. Cela est confirmé par Alwyn et Young qui considèrent que les dépenses en recherche et développement par la pratique sont aussi essentielles que les dépenses en apprentissage. Cependant, l'apprentissage est considéré exogène à l'entreprise, car chaque firme bénéficie des expériences des autres entreprises.

Un prolongement du modèle de Solow à été effectué en 1992 par Mankiw, Weil et Romer (M.W.R) dans le seul changement réside uniquement dans l'intégration du capital humain comme facteur de production dans la fonction de production. Ainsi, ce modèle constitue une généralisation de celui de Solow dans la mesure où l'étude de la dynamique concernera le capital physique mais aussi le capital humain (ce dernier aspect est absent du modèle de Solow). Les trois auteurs M.W.R ont suggéré qu'il existe toujours un niveau minimum de capital humain acquis automatiquement par tous les individus. Cependant ce minimum n'apparaît pas dans la dynamique du capital humain, il est capté par la croissance de la population. L'intérêt du modèle M.W.R est de mettre en évidence les écarts flagrants de

croissance entre les pays, chose non révélée par le modèle de Solow. En conséquence, certains auteurs doutent de la relation pouvant exister entre la croissance économique et le capital humain.

Cependant, les économistes ne sont pas les seules à mettre en lumière l'importance de la formation sur la croissance économique d'un pays. Les gestionnaires des ressources humaines accordent une place primordiale à la formation du personnel dans l'entreprise.

### ***1.2 La formation continue du facteur humain comme facteur de performance pour les entreprises dans la théorie des relations humaines:***

À revoir l'histoire des théories de management, on s'aperçoit que la prise en compte de la dimension humaine et la valorisation des compétences n'ont pris place au sein des organisations que très récemment et ont néanmoins acquis une importante dimension au sein de l'entreprise. Si dans les théories économiques on parle de capital humain, dans le domaine managérial on évoque plutôt le concept du facteur humain.

Les premières grandes réflexions concernant les organisations n'accordaient pas une place importante au facteur humain dans l'entreprise. Développées au début du 20<sup>ème</sup> siècle ces réflexions sont une formalisation d'idées déjà développées par les économistes classiques au début du 19<sup>ème</sup> siècle en particulier par Adam Smith (la division du travail) et Ricardo (la spécialisation des tâches).

En effet, l'instauration de l'organisation scientifique du travail par Taylor entre 1856 et 1915 a donné lieu à un développement d'une conception mécaniste de l'organisation du travail. Le travail est ainsi divisé verticalement et horizontalement. La division verticale du travail donne lieu à la distinction entre concepteurs et exécutants qui doivent se conformer aux ordres et la division horizontale du travail donne lieu à une spécialisation des tâches exécutées. A cet effet, l'homme n'a pas besoin d'être formé pour mieux répondre à la demande ou pour innover mais uniquement pour exécuter.

Cette, dimension mécaniste des méthodes de travail pour laquelle le salarié n'apparaît comme n'étant que le simple prolongement de la machine s'est développé encore davantage à travers l'instauration du travail à la chaîne et la standardisation de la production avancés par Ford H.

Ce n'est que progressivement que la prise en compte du facteur humain et la nécessité d'une harmonisation des relations de travail vont s'exprimer en particulier sous l'impulsion du courant des relations humaines.

Le mouvement des relations humaines a débuté par la prise en compte tout d'abord des conditions de travail tel que développé par Mayo E. qui a modifié les conditions de travail de six ouvriers pour en constater l'effet et l'appliquer ensuite sur 1600 salariés.

Ainsi, l'apport essentiel de Mayo fût de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles.

Vers la fin des années 50, l'individu est enfin placé au centre de l'efficacité organisationnelle grâce aux travaux d'Argyris pour cet auteur l'efficacité des organisations repose sur la faculté des employés à intégrer le changement et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante. Pour ce faire, les salariés doivent non seulement pouvoir résoudre des problèmes classiques dont les capacités de résolution relèvent d'un apprentissage dit en 'simple boucle' mais au-delà il leur faut pouvoir dépasser les règles et routines pour faire face à des problèmes complexes nécessitant un apprentissage en 'double boucle'.

En effet, l'apprentissage en simple boucle est celui par lequel le salarié apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs, sans pour autant changer fondamentalement ceux-ci ni les valeurs ou « théories d'action » qui guident l'action. Par contre, l'apprentissage



en double boucle est l'apprentissage par lequel le salarié apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements et où il est amené à faire évoluer ses schémas opératoires, ses performances et ses théories. Ainsi, ce dernier type d'apprentissage fait appel à une formation en milieu professionnel pour pouvoir répondre à de nouvelles considérations permettant à la fois à l'individu et à l'organisation d'apprendre.

En outre, A l'ère de l'ouverture, le développement des compétences nécessite une actualisation des savoirs détenus à travers la formation des employés dans leur milieu professionnel.

A cet effet, Hamel et Prahalad vont considérer les compétences clés comme sources d'avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents. En effet, une compétence est qualifiée de clé lorsqu'est difficile à imiter. Elle doit donc être spécifique à l'entreprise en question. Le développement des compétences ne peut se faire qu'à travers l'instauration des cursus de formation continue pour qu'elles soient taillées en permanence.

A la suite de ces approches et jusqu'à nos jours, différents apports se sont accrus pour mettre en valeur l'effet de la formation continue sur les compétences des individus et sur les performances des entreprises.

### 1.2.1. Apports insistant sur l'importance de la formation continue du facteur humain au sein de l'entreprise :

Meignant considère que la formation continue résout des problèmes de l'entreprise parmi lesquels : « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible ».

A travers cette définition la formation apparaît comme un outil d'équilibrage entre les aspects quantitatifs de la gestion du personnel et qualitatifs de la gestion des compétences. Il ne s'agit donc pas seulement de recruter du personnel dans un contexte isolé, mais de prendre en compte en parallèle un ensemble de conditions à savoir : la compétence du personnel, la mise en valeur de leur talents en respectant le rapport coût de formation / qualité de formation.

D'autres auteurs définissent la formation continue en insistant sur l'action de transmission des connaissances dans le but de répondre aux besoins de l'organisation. Vazier définit donc la formation continue comme : « L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

Il découle de cette définition que la formation continue englobe plusieurs méthodes et supports ayant pour objectif majeur l'amélioration des connaissances et des comportements des agents pour atteindre à la fois les objectifs à court et à long terme de l'organisation.

On approfondissant davantage, on s'aperçoit qu'en filigrane l'ensemble de ces approches insistent sur le fait que la formation continue ne doit pas constituer une fin en soi mais doit plutôt répondre aux besoins et objectifs de l'organisation. De ce fait Schwartz avance que la formation continue « doit permettre à l'individu de trouver une solution aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient ».

En ce qui concerne, le rôle de la formation continue dans les entreprises marocaines, le Maroc est bien conscient de l'importance de cette formation dans une ère caractérisée par l'ouverture des frontières, la déréglementation et la globalisation, il souligne à travers sa

charte nationale de l'éducation et de la formation, l'importance de la formation continue au sein des organisations en la définissant comme étant : « ...un facteur essentiel pour répondre aux besoins en compétences des entreprises, et les accompagner dans le contexte de la globalisation des économies et de l'ouverture des frontières. En permettant l'adaptation et le développement des qualifications, suivant les évolutions technologiques et les nouveaux modes de production et d'organisation. Elle contribue à assurer la compétitivité du tissu productif, favorisant ainsi la préservation de l'emploi et l'accès à de nouveaux métiers et améliore, par voie de conséquence, les conditions économiques et sociales des apprenants.»<sup>1</sup>.

- ✓ Cette définition montre la conscience du gouvernement marocain de la double importance de la formation continue à la fois pour l'organisation et pour l'employé car elle permet de :
- ✓ Suivre les évolutions technologiques et de s'aligner avec la concurrence étrangère ;
- ✓ Assurer la polyvalence des employés en adaptant les qualifications aux différents domaines d'activités ;
- ✓ Etablir un confort social ;
- ✓ Améliorer la productivité et la lutte contre la non qualité.

En outre, Chraïbi dans sa contribution note que « la productivité d'une entreprise est fonction de son développement technologique et surtout de la formation de ses hommes » tout en signalant l'insuffisance de la formation initiale pour créer de la productivité et qu'il faut en parallèle la faire accompagner d'une formation continue qui constitue l'épine dorsale de la productivité.

En effet, si la prise en compte de la dimension humaine et la valorisation des compétences n'ont pris place au sein des organisations que très récemment, ceci a été dû en majeure partie à l'obsolescence rapide dans le domaine de l'environnement du travail, des techniques et des savoirs faire. Ceci a supposé une adaptation des compétences face à une demande qui devient de plus en plus exigeante en matière de qualité de production et des services annexes. L'entreprise est devenue à cet effet contrainte d'apporter des changements qui suivent ces évolutions pour rester compétitive. La formation professionnelle est alors apparue progressivement comme la réponse appropriée pour atteindre les résultats et développer la productivité.

En général, que ce soit d'un angle économique ou managérial, les deux approches soulignent l'importance du capital humain sur la croissance d'un pays et du facteur humain sur les performances de l'entreprise. La formation continue qu'elle soit assurée par les responsables de l'entreprise ou par une tierce partie, accroît les performances de l'entreprise en convertissant les employés qualifiés en des employés compétents. Ceci nous amène à cet effet, à mettre en lumière la notion de compétences vu qu'elle est l'élément central auquel s'intéresse toute formation en cour d'Emploi.

## **2. La plate forme diversifiée des dispositifs de la formation en cour d'Emploi au Maroc :**

La prise de conscience des autorités marocaines de la nécessité de la formation continue est concrétisée par la législation sur la formation continue.

En effet, la loi 65-99, relative au code du travail et l'article 52 de la charte nationale de l'éducation et de la formation, précisent l'intérêt de la formation en cour d'Emploi. En

---

<sup>1</sup> La charte marocaine nationale de l'éducation et de la formation, article 52.

parallèle l'Etat marocain a mis en place un système de remboursement des dépenses de formation dans le but d'inciter les entreprises à former leurs employés à travers l'instauration des contrats spéciaux de formation et des centres de formation par apprentissage.

La loi 65-99 relative au code du travail promulguée en 2004 stipule dans son article 23 que « Les salariés ont le droit de bénéficier des programmes de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue. Les conditions et les modalités du bénéfice de ces formations sont fixées par voie réglementaire. L'employeur est tenu de délivrer au salarié une carte de travail. La carte doit comporter les mentions fixées par voie réglementaire. Elle doit être renouvelée en cas de changement de la qualification professionnelle du salarié ou du montant du salaire ».

A travers le code de travail marocain, il est bien apparent que la formation apparaît à la fois comme une obligation pour l'employeur afin de survivre à la concurrence nationale et internationale et comme un droit pour tout employé pour son épanouissement intellectuel et automatiquement pour le développement de l'entreprise. Celle-ci devra s'investir davantage dans cette dynamique comme signalée également par la charte marocaine de l'éducation qui avance que «... Considérant les progrès réalisés dans ce domaine ces dernières années, il convient de renforcer la dynamique d'investissement dans les ressources humaines au sein des entreprises, et de sensibiliser les individus à leurs droits et leurs devoirs en matière de formation continue »<sup>2</sup>. Ainsi, la formation continue n'est pas restreinte aux seuls employés, cadres ou gestionnaires des entreprises, mais elle concerne toute la population active opérant dans les organisations privées ou publiques car le développement de la nation est conditionné par une volonté globale où tous les opérateurs sont impliqués.

L'intérêt accru des pouvoirs publics pour la formation continue s'exprime à travers la coopération du gouvernement avec le principal opérateur en la matière à savoir l'OFPPPT. Créé en 1974, il est le premier opérateur national en matière de formation professionnelle. La majorité des fonds couvrant ses frais de fonctionnement proviennent de la taxe de formation professionnelle (TFP), à laquelle sont assujetties toutes les entreprises déclarées à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) à concurrence de 1,6 pour cent de leur masse salariale. Les entreprises se lient avec l'institut à travers des Contrats Spéciaux de Formation (C.S.F) moyennant un remboursement qui peut aller de 70 jusqu'à 90 pour cent du total des dépenses en formation.

Outre ce mécanisme, d'importants programmes financés par la communauté des bailleurs de fonds dont le programme de coopération allemand (GTZ), qui vise à instaurer des Centres de Formation par Apprentissage au sein des entreprises (C.F.A).

### **3. Evaluation empirique de la formation continue et situation des P.M.E compte tenu des dispositifs de la formation continue au Maroc :**

Compte tenu des dispositifs instaurés par le gouvernement marocain pour stimuler la demande des entreprises en matière de formation, mettre en exergue l'état de la formation continue au Maroc s'avère une nécessité.

En se référant au rapport de la banque mondiale sur l'emploi et la croissance au Maroc publié en 2006, il apparaît que malgré les efforts étatiques en matière de formation continue, le niveau de la qualification de la main d'œuvre nationale est relativement faible par rapport à celui des pays à niveau comparable de revenu. En parallèle, le pourcentage des entreprises marocaines formatrices reste relativement faible.

<sup>2</sup> La Charte marocaine d'éducation et de formation, article 52.

Ainsi, nous allons dans le troisième point de cette étude à comparer dans un premier temps le cadre réglementaire national par rapport aux systèmes Français et Tunisien, laissant entrevoir une insuffisance du cadre régissant la formation continue au Maroc par rapport à ces deux derniers cadres réglementaires.

Ensuite, nous allons remettre en cause les différents dispositifs de formation au Maroc, notamment, la pertinence des C.S.F et des C.F.A., en présentant les diverses études évaluant la position des entreprises marocaine vis-à-vis de ces deux dispositifs et l'effet de ces derniers sur les performances des entreprises.

Ainsi, le premier point de cette partie aura pour objectif de présenter l'évaluation de l'effet de recourir aux C.F.A et aux C.F.S face à la problématique de la formation continue au Maroc pour en déduire les bienfaits de recourir à ces systèmes.

Néanmoins, ces études ont évalué la position des entreprises -tous types confondus- quant à ces dispositifs sans prendre en compte un type précis d'entreprise. Ces études étaient donc à vocation générale.

Pourtant, dans une économie prédominée à hauteur de 95 pour cent par des Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E) telle que l'économie marocaine, il est primordial de concentrer l'attention sur le poids des P.M.E marocaines dans le tissu économique national et de mettre en avant leur attitude à l'égard des dispositifs instaurés par le gouvernement marocain.

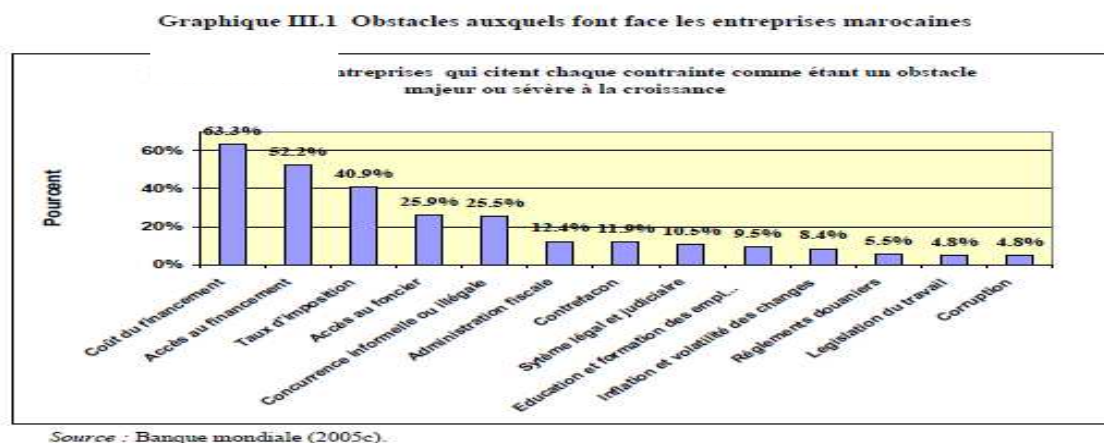
A cet effet, A l'aide d'une enquête menée auprès de vingt P.M.E marocaines, nous allons finalement essayer de mettre en exergue dans un deuxième et dernier point de cette partie la position de ce type d'entreprise par rapport à la formation continue en générale et aux C.S.F en particulier.

### **3.1 Évaluation de l'instauration de C.F.A et CFS face à la problématique de la formation continue au Maroc**

Malgré les incitations du gouvernement et les recommandations de la banque mondiale, la plupart des entreprises marocaines investissent très peu dans la formation de leurs travailleurs et se concentrent sur des activités dans des secteurs à faible valeur ajoutée dans lesquels la demande pour des qualifications est peu importante.

Alors que la productivité de la main-d'œuvre dépend essentiellement d'une formation continue, à peine 20 pourcent des entreprises marocaines organisent des cycles de formation au profit de leurs employés. Ce taux est considéré comme extrêmement bas par rapport aux normes internationales. En comparaison avec les entreprises chinoises et polonaises celles-ci assurent des taux supérieurs à 90 pour cent. En outre, seulement 9,5 pour cent des entreprises marocaines considèrent l'éducation des employés comme un obstacle majeur ou sévère à la croissance au Maroc. Ceci est présenté par le graphique suivant:

Figure 1: Obstacles auxquels font face les entreprises marocaines



Par ailleurs, les entreprises qui considèrent que le niveau d'éducation et formation de la main d'œuvre constitue une contrainte à leur compétitivité sont généralement les grandes entreprises étrangères opérant dans les secteurs de l'habillement du textile et de l'industrie agroalimentaire dont la production est destinée vers l'exportation (annexe 1).

Le faible intéressement des dirigeants d'entreprises marocaines à la formation continue est expliqué par le tissu prédominant des entreprises marocaines et la nature de la mentalité des dirigeants et aussi par :

- ✓ Le manque de prise de participation des administrateurs et responsables trop occupés par les problèmes quotidiens pressants de leurs entreprises ;
- ✓ La réticence des directeurs à libérer certaines catégories de personnel à des fins de formation ;
- ✓ La crainte de voir le personnel mieux formé quitter l'entreprise pour trouver un meilleur emploi ailleurs ;
- ✓ Le manque de familiarité avec le mécanisme de financement des C.S.F et de sa nature fastidieuse.

En tenant compte des difficultés prélevées par le rapport de la banque mondiale freinant la formation continue, celle-ci se heurte aujourd'hui à d'autres freins additionnels de diverses natures à savoir :

- ✓ L'obstacle structurel : Il s'agit de l'insuffisance d'une structure nationale chargée d'assumer la responsabilité de la planification, de la coordination et de l'évaluation du processus de mise en œuvre de la formation continue. De plus que les prestataires privés de la formation<sup>3</sup> développent des produits standards qu'ils tentent d'écouler auprès d'un large éventail d'entreprises. Ceci engendre une faible adaptation aux spécificités des P.M.E qui existent par ailleurs en un très grand nombre.
- ✓ L'obstacle financier : il s'agit de la faiblesse des moyens de financement des plans de formation des administrations et entreprises publiques. De même que la méconnaissance des instruments de financement dédiés à la formation continue, associée au manque de maîtrise des procédures pour y accéder entraînent le faible engagement des P.M.E dans la formation continue.

<sup>3</sup> A ce niveau il faut signaler que plus de 600 entreprises spécialisées dans la formation pour les entreprises ont été répertoriées par l'OFPPT en 2005 et extrêmement hétérogènes : écoles publiques/ privées, cabinets, consultants individuels, instituts spécialisés, etc.

- ✓ L'obstacle technique : reflété par le fait que la formation reste atomisée et en l'absence de concentration des entreprises prestataires des services de formation en cour d'Emploi, aucune barrière à l'entrée dans le secteur n'est instituée et aucune accréditation n'est requise pour l'exercice de la fonction. De même que les prestataires des services de formation peuvent utiliser le conseil et l'audit comme porte d'entrée pour vendre la formation continue au sein des entreprises.
- ✓ L'obstacle géographique : expliqué par la forte concentration régionale de l'offre sur le pôle de Casablanca représentant à lui seul 68 pour cent du chiffre d'affaire des contrats spéciaux de formation et ne favorisant pas l'émergence des rapports avec les P.M.E sur le reste du territoire national.
- ✓ L'obstacle de transparence : En effet, certaines entreprises exploitent les contrats spéciaux de formation pour bénéficier du recouvrement financier sans aucune réelle action de formation. Les illustrations suivantes relatives au nombre des C.S.F délivrés dans la région RABAT- SALE-ZEMMOUR-ZAIR de 2000 jusqu'à 2006 transcrivent quelques problèmes rencontrés à ce niveau :

**Tableau 1: L'évolution des C.S.F délivrés dans la région RABAT- SALE- ZEMOUR-ZAIIR**

Années	C.S.F délivrés	P.M.E bénéficiaires	Nombre de personnes formés	Dépenses formation retenues en millions de DH	Montant accordé par l'Etat	Variation des nombres de contrats	Variation des remboursements de l'Etat en %
2000	94	45	4543	170.586	110.000	-	-
2001	149	80	19552	380.000	230.000	+58.51	+109.09
2002	115	58	10460	150.000	90.500	-23	-60.65
2003	124	66	16183	25.000	150.000	+7.86	+65.75
2004	123	64	14000	190.000	110.000	-0.81	-26.67
2005	107	47	14000	180.000	100.500	-13	-8.64
2006	104	45	14300	138.000	80.100	-2.8	-20.30
TOTAL	816	405	93038	1233586	87110	-	-

Source : Direction régionale de l'OFPPT de la région Rabat-Salé-Zemmour- Zaïre

Le nombre des certificats délivrés durant l'année 2001 a augmenté de plus que la moitié (58.51 pour cent) de même que les remboursements de l'Etat ont plus que doublés (109%) par rapport à l'année précédente. Par conséquent, cette période d'évolution à été négativement suivie par une chute à la fois des nombres de certificats délivrés et des recouvrements étatiques.

Cette situation à laquelle nous n'avons pas trouvé d'explication officielle permettant de jeter de la lumière sur les zones d'ombre de ces périodes du fait qu'elle a probablement coûté une importante enveloppe financière au gouvernement marocain pourrait mettre en cause la

crédibilité des actions de formation acceptées durant cette période et même des organismes prestataires des services de formation.

Face à cette situation, l'Etat a réduit les subventions en formation et l'OFPPT est devenu également très exigeant pour ce qui concerne les conditions d'accès au système des contrats spéciaux de formation.

### ***3.2 Les différentes évaluations des dispositifs de formation au Maroc***

L'évaluation de la politique publique en matière de formation continue implique l'évaluation de la robustesse des dispositifs mis en place par l'Etat.

En effet, le premier rapport sur la formation continue au Maroc a été publié en 2003 par la Fondation Européenne pour la Formation (E.T.F) qui est un centre d'expertise de l'union européenne chargé de la réforme de l'enseignement et de la formation professionnelle dans les pays tiers dans le cadre des programmes de relations extérieures de l'union européenne.

Or, ce rapport intitulé « accent sur les dispositifs de la formation continue au Maroc » est en général à vocation descriptive. Il présente le cadre instituant la formation continue, les dispositifs existants et le financement des actions de formation sans pour autant mettre en lumière la réticence des entreprises marocaines quant à la formation en cours d'Emploi.

Par la suite, d'autres études se sont intéressées à l'évaluation des dispositifs de la formation continue au Maroc. Celles-ci sont de deux ordres, à savoir : Une étude portant sur la position des firmes marocaines -tous types confondus- à l'égard des services de formation et spécialement à l'égard des contrats spéciaux de formation et une autre étude évaluant l'impact socio-économique de la formation par apprentissage à la fois sur les apprentis et sur l'entreprise<sup>4</sup>.

En comparaison avec les P.M.E qui serrées par des capacités de financement réduites n'accordent pas un intérêt particulier à la formation, les grandes firmes ayant des capacités financières énormes sont bien conscientes de la valeur ajoutée de la formation continue dans leur survie à la concurrence mondiale. Ceci nous pousse à analyser d'avantage la position de ce type d'entreprise qui malgré sa taille réduite contribue énormément à la dynamique économique marocaine.

## **4. Position des P.M.E/P.M.I par rapport à la formation continue en général et aux C.S.F en particulier :**

Etant donné que le tissu économique marocain est caractérisé par une prédominance des P.M.E et P.M.I<sup>5</sup> participant considérablement dans la dynamique économique nationale et qu'aucune des études faites au paravent ne s'est focalisé sur ce type d'entreprises il s'avère nécessaire de s'intéresser davantage à ce type d'entreprises.

---

<sup>4</sup> Il s'agit du programme de coopération allemand (GTZ), qui vise à instaurer des Centres de Formation par Apprentissage (C.F.A) au sein des entreprises.

<sup>5</sup> Tout au long du travail on parlera généralement des P.M.E vu que la P.M.I est considérée comme composante de la P.M.E et il est souvent difficile de les différencier.

#### **4.1 Le poids des P.M.E/P.M.I marocaines dans l'économie nationale :**

Selon la fédération des P.M.E-P.M.I au Maroc, le tissu économique national est composé de 95 pour cent de P.M.E opérant dans différents secteurs et employant 60 pour cent des salariés du secteur privé marocain. De leur part, les P.M.I représentent 92,70 pour cent du total du secteur industriel marocain et emploient par conséquent 44,40 pour cent de la main d'oeuvre du secteur industriel privé. En parallèle et malgré leur taille réduite, ces entreprises participent considérablement aux investissements et aux exportations Marocaines.

**Tableau 2: Poids des P.M.E dans l'économie marocaine en 2003**

<i>Elément</i>	<i>Taux de participation</i>
Emploi du secteur privé	60%
Exportations	31%
Investissement privés nationaux	51%

Le poids des P.M.I pour la même année dans le secteur privé et dans les exportations nationales ainsi que dans les investissements privés est présenté comme suit :

<i>Elément</i>	<i>Taux de participation</i>
Emploi du secteur industriel privé	44,40%
Exportations	30,90%
Investissement privés nationaux	37,8%

Tenant compte de la forte participation des P.M.E et des P.M.I dans l'économie nationale, il s'avère primordial d'éclaircir la position de ces entités face aux dispositifs de formation instaurés par le gouvernement marocain.

#### **4.2 Faible recours des P.M.E marocaines aux C.S.F et aux C.F.A.**

Dans cette section nous allons tenter de mettre en lumière la position des P.M.E quant au recours aux C.S.F et aux C.F.A à travers l'analyse des résultats d'une enquête menée auprès de vingt PME installées sur l'axe El Jadida – Casablanca- Rabat.

Nous allons également essayer d'expliquer les raisons de la réticence de ces P.M.E quant à l'utilisation des dispositifs précités. De ce fait, nous allons présenter dans un premier point de cette section l'échantillon requis, la préparation de la pré-enquête ainsi que les différents problèmes rencontrés lors de notre enquête. Le deuxième point traitera la position des P.M.E quant à la formation des employés et quant au recours aux dispositifs de formation instaurés au Maroc.



#### 4.2.1 Présentation de l'enquête

L'enquête a porté sur vingt P.M.E marocaines installées sur l'axe EL JADIDA - CASA-BLANCA- RABAT et opérant dans différents secteurs d'activités à savoir : l'industrie chimique, la récupération et recyclage, la maintenance industrielle, la construction métallique, l'industrie agroalimentaire, l'événementiel, le textile et habillement, le secteur du cuir.

L'hypothèse de départ était la suivante : les P.M.E marocaines ne forment que très peu leurs salariés et ne recourent que faiblement aux C.S.F. L'objectif de l'enquête était donc de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse et également de comprendre les raisons qui sont derrière chaque attitude.

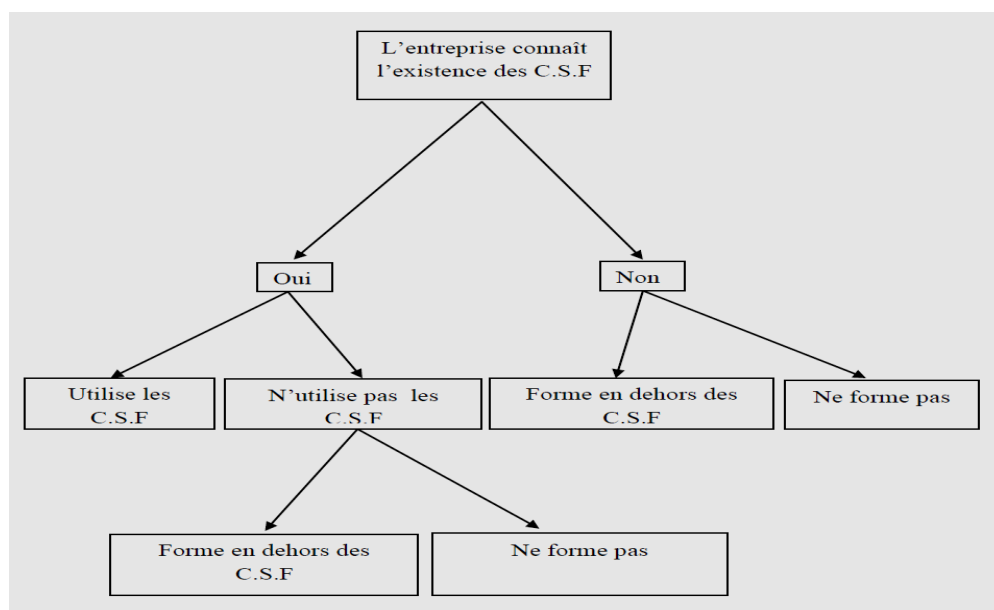
✓ Caractéristiques des entreprises enquêtées :

Entreprise	Secteur d'activité
1	textile et habillement
2	industrie
3	Événementiel
4	agro-alimentaire
5	ferronnerie d'art
6	revêtement, industrie chimique
7	maintenance industrielle
8	tuyauterie plastique
9	fabrication métallique
10	papier
11	transformation du carton
12	Textile
13	construction métallique
14	fabrication mécanique
15	récupération et recyclage
16	construction métallique
17	Papier carton
18	Textile
19	contrôle routier
20	Manutention

#### 4.2.1 Faible recours des P.M.E aux dispositifs de formations instaurés par le gouvernement Marocain

Sur l'ensemble des entreprises enquêtées, aucune P.M.E n'intègre un centre de formation par apprentissage. Par conséquent, en ce qui concerne les contrats spéciaux de formation, la situation diffère. Dans cet angle, les différentes positions des entreprises quant au recours aux C.S.F ont été schématisées comme suit :

Figure 2 : schématisation des situations de formation possibles :



La schématisation de ces situations possibles a donné lieu à la formulation de quatre groupes de situations possibles permettant de mettre en lumière la position des ces P.M.E quant au recours aux C.S.F.

✓ Position des P.M.E enquêtées par rapport aux C.S.F :

<i>Positions des entreprises à l'égard des C.S.F</i>	<i>Nombre</i>	<i>Secteur d'activité</i>
Entreprises qui connaissent et forment leurs employés à travers les C.S.F.	5	Agro-alimentaire ; Papier carton ; Textile et habillement.
Entreprises connaissant les C.S.F mais ne les utilisent pas.	6	Récupération et recyclage ; Tuyauterie plastique ; Fabrication mécanique ; Transformation du carton ; Maintenance industrielle.
Entreprises ne connaissant pas les C.S.F et forment leurs employés en dehors des C.S.F.	7	Manutention ; Construction métallique ; Ferronnerie d'art ; Textile.
Entreprises ne connaissant pas les C.S.F et ne forment pas leurs employés.	2	Revêtement et industrie chimique ; Événementiel.
Nombre total des entreprises.	20	-

Sur les vingt P.M.E enquêtées, onze déclarent connaître les contrats spéciaux de formation. En outre, les entreprises formant en continue leurs employés dans le cadre des C.S.F sont au nombre de cinq représentant ainsi le 1/4 de l'ensemble de l'échantillon, elles sont ainsi moindres par rapport à celles formant leurs employés en dehors de ce mécanisme.

En effet, en plus des sept entreprises déclarant former leurs employés en dehors des C.S.F, sur les six entreprises ayant connaissance de l'existence des C.S.F et ne les utilisant pas, des gérants de trois P.M.E déclarent former comme même leurs employés. De ce fait, les P.M.E formant en

continue leurs employés en dehors des C.S.F sont en somme au nombre de dix, représentant de ce fait la moitié de l'ensemble des entreprises enquêtées.

En résultat, sur les vingt P.M.E enquêtées, 15 entreprises forment en continue leurs employés soit avec les C.S.F ou en dehors de ce mécanisme et deux entreprises seulement déclarent ignorer les C.S.F et ne pas former leurs employés. Ces dernières déclarent vouloir recruter à la base des gens qualifiés et craignent de voir les employés formés quitter l'entreprise formatrice, confirmant ainsi l'hypothèse de braconnage avancée par Becker.

Par conséquent, il est bien intéressant de comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises connaissant l'existence des C.S.F ne recourent pas à ce dispositif alors que son effet positif sur la performance des entreprises a été économétriquement prouvé.

- ✓ Non recours des P.M.E aux C.S.F par crainte de braconnage et des complications administratives :

L'explication du non recours des six entreprises connaissant les C.S.F et ne les utilisant pas varie selon que l'entreprise forme ou non ces salariés. Ainsi cette situation est divisée en deux cas :

1) Des entreprises connaissant les C.S.F et ne l'utilisant pas, vu qu'elles ne forment pas leurs salariés par crainte de « braconnage » ce qui est le cas pour deux entreprises qui ont des activités similaires et sont implantées dans la même zone.

2) des entreprises connaissant les C.S.F et ne l'utilisent pas car elles forment leurs employés en dehors de ce mécanisme : Ceci est justifié par leur non satisfaction vis-à-vis du système de fonctionnement des C.S.F notamment en ce qui concerne les délais de remboursement des actions de formation jugés tardifs ainsi que le faible accompagnement des entreprises lors des actions de formation.

Après avoir présenté les différentes attitudes des entreprises précitées à l'égard des C.S.F, il est intéressant de constater le changement d'attitude de celles qui n'utilisent pas les C.S.F et prévoient de recourir à ces dispositifs dans le futur.

- ✓ Le recours futur des entreprises aux C.S.F:

A fin de prévoir l'attitude future des P.M.E enquêtées vis-à-vis des C.S.F, une dernière question du questionnaire avait pour objectif de savoir si après avoir écouté l'explication et les éclaircissements sur la nature et les objectifs des C.S.F et des C.F.A, l'entreprise à été sensibilisée ou convaincue de l'intérêt de recourir à ces dispositifs dans le futur. Une sous question avait également pour but de déterminer approximativement le délai dans lequel pouvait-elle y recourir. La schématisation des résultats est la suivante :

Entreprise	Secteur d'activité	utilisera les C.S.F
1	textile et habillement	sans commentaire
2	industrie	oui
3	événementiel	peut être
4	agro-alimentaire	oui
5	ferronnerie d'art	oui
6	revêtement, industrie chimique	oui
7	maintenance industrielle	oui
8	tuyauterie plastique	oui
9	fabrication métallique	peut être

10	papier	oui
11	transformation du carton	oui
12	Textile	oui
13	construction métallique	oui
14	fabrication mécanique	va y penser
15	récupération et recyclage	oui
16	construction métallique	oui
17	Papier carton	oui
18	Textile	oui
19	contrôle routier	oui
20	manutention	oui

D'après le tableau et des résultats de l'enquête précités, sur l'ensemble des vingt P.M.E enquêtées, 16 entreprises déclarent qu'elles utiliseront ce dispositif dans l'avenir dans un intervalle de 1 an à 2 ans. En parallèle, deux entreprises (entreprise 3 et 9) considèrent possible de recourir dans l'avenir aux C.S.F.

Par ailleurs, une entreprise déclare qu'elle examinera la possibilité de former en continue ces employés dans le cadre des C.S.F (entreprise 14) alors qu'une seule entreprise reste sans commentaire (entreprise 1).

En effet, sur les cinq entreprises formant leurs employés dans le cadre des C.S.F, quatre estiment qu'elles continueront à l'utiliser alors qu'une entreprise (entreprise 1) préfère ne donner aucun commentaire.

Cependant, pour les sept P.M.E connaissant les C.S.F et ne les utilisant pas, six avancent qu'elles les utiliseront dans un délai de 1 an à 2 ans alors que la septième entreprise (entreprise 14) déclare qu'elle étudiera l'opportunité d'y recourir. 83

En outre, pour les P.M.E ne connaissant pas les C.S.F une explication leur a été fournie précisant le but du dispositif ainsi que les plafonds de remboursement des actions de formations<sup>94</sup>.

Ainsi, il est à préciser que suite aux explications données par nos soins et après discussion, sept entreprises sur neuf ont déclarés leur intention ferme de recourir à l'avenir aux C.S.F. Quant aux deux entreprises restantes, celles-ci ont affirmé que le recours aux dits dispositifs n'est pas moins probable.

En somme, nous infirmerons l'hypothèse selon laquelle les P.M.E marocaines ne forment que très peu leur employés, alors que l'hypothèse que les P.M.E ne forment que faiblement leurs employés dans le cadre des C.S.F a été confirmé

## Conclusion

Compte tenu de l'effet positif et significatif de la formation continue sur les performances des entreprises et sur la croissance économiques des pays, elle est considérée de nos jours comme une nécessité pour les responsables des firmes et comme une priorité pour les gouvernements.

En effet, sur un niveau micro économique, les études économétriques ont montré l'effet positif que peut avoir la formation continue des employés, c'est-à-dire, du facteur travail sur les performances de la firme. Il en est de même sur le niveau macroéconomique où diverses approches économétriques ont également souligné le rôle que peut avoir la formation du capital humain sur la stimulation de la croissance économique.

Pour les entreprises, la formation continue des employés s'avère cruciale pour pouvoir s'adapter aux innovations technologiques, améliorer la qualité de la production, se différencier de ses concurrents et intégrer les marchés internationaux pour s'aligner ou devancer les concurrents.

Ainsi, pour accompagner les entreprises nationales dans l'intégration de l'économie mondiale et pour qu'elles puissent répondre aux normes internationales, le Maroc a mis en place un certain nombre de dispositifs ayant pour but de valoriser la main d'oeuvre nationale en générale et d'inciter les entreprises nationales à former en continue leurs employés en particulier.

Toutefois, étant donné que le tissu économique marocain est caractérisé par une prédominance des petites et moyennes entreprises (P.M.E) le recours à une enquête auprès de ce type d'entreprises pour mettre en exergue la position de celles-ci quant aux C.S.F et aux C.F.A s'est avéré essentiel.

Quoique que sur l'ensemble des entreprises enquêtées aucune ne recourt aux C.F.A, les P.M.E forment tout de même leurs employés mais sans passer nécessairement par les C.S.F. L'existence d'entreprises n'ayant pas connaissance de l'existence de ce dernier dispositif nous a amené à prévoir la probabilité de l'utiliser dans le futur.

L'explication de l'utilité des C.S.F, a permis de constater que sept entreprises sur neuf ont déclaré leur intention ferme de recourir à l'avenir aux C.S.F. Quant aux deux entreprises restantes, celles-ci ont affirmé que le recours aux dits dispositifs n'est pas moins probable.

En conclusion, la typologie de l'enquête menée dans le cadre de cet article ainsi que les conclusions qui y sont tirées constituent d'une part, des fondements suscitant de mener une étude similaire auprès d'un plus grand échantillon dans le but de garantir une plus grande représentativité.

D'une autre part, la prise en compte de ce type d'entreprise dans l'enquête vu sa prédominance dans le tissu économique marocain, soulève l'intérêt d'accorder aux P.M.E une place aussi bien dans les prochaines enquêtes nationales que dans les enquêtes sectorielles.

Finalement, les effets positifs de la formation continue tels qu'ils ont été présentés lors du présent travail, peuvent s'inscrire dans la même lignée des approches en termes des théories de la croissance endogène et des relations humaines.

En conséquence, placer le facteur humain au centre des analyses économiques récentes a permis l'extension de l'histoire de la pensée économique notamment en ce qui concerne la problématique de la source de richesses des nations qui trouve sa réponse dans les apports de la théorie de la croissance endogène et des relations humaines qui placent la formation du facteur humain au centre de leurs analyses.