

**Politique de la formation continue numérisée dans l'entreprise
marocaine suite au changement d'environnement économique et à
l'évolution de la loi. Etat de lieux et respective**

**Policy of digital continuing education in Moroccan companies following the
change in the economic environment and the evolution of the law. State of
play and respective**

Auteur 1 : HADAJ Amal

HADAJ Amal, Doctorant au CEDoc : Homme-Société-Education

Filière : Analyse et Evaluation des Système d'Education et de Formation

Faculté des Sciences de l'Education

Université Mohammed V

E-Mail : bounouaman@yahoo.com

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ;HADAJ ,A (2021) « Politique de la formation continue numérisée dans l'entreprise marocaine suite au changement d'environnement économique et à l'évolution de la loi. Etat de lieux et respective », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 001-019.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5648276

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé :

Aujourd'hui, l'importance de la formation continue est indéniable. Tous les acteurs économiques, politiques et sociaux reconnaissent qu'elle est un des moyens pour booster la compétitivité des entreprises sur le long terme, de développer les compétences individuelles et d'accroître l'employabilité des individus. Aussi, compte tenu des évolutions rapides des demandeurs de la formation continue et des coûts qu'elle engendre, les organisations doivent trouver des réponses nouvelles et innovantes à ces besoins pour lesquels les modes classiques atteignent leurs limites opérationnelles. Face à cette situation, le recours aux outils et services TIC, notamment aux dispositifs de formation numérisé apparaît comme une solution relevant le défi de la formation continue dans les entreprises marocaines. Mais, la numérisation de la formation continue au Maroc semble provoquer des inquiétudes parmi les entreprises commanditaires et les organismes de formation. Alors pour documenter cette problématique, nous avons mené une recherche exploratoire, auprès d'un panel de 220 chefs d'entreprises, dans l'objectif d'approcher les perceptions des prestataires de la formation, les besoins des organisations consommatrices de la formation au Maroc.

Les résultats ont montré que le mode de formation présentiel continue à faire la tendance actuelle puisqu'il représente 83% des formations dispensées, alors que la formation mixte alternant mode présentiel et numérisé en représentent 17% chacun. Ce qui montre que la culture numérique n'est pas encore fortement ancrée dans les pratiques de la formation continue.

Mot clés : Compétences, Formation continue, Formation numérisée, FAD, FOAD.

Abstract :

Currently, the importance of continuous learning is undeniable. All economic, political, and social actors recognize that it is one of the means to boost the competitiveness of companies in the long term, to develop individual skills and to increase the employability of individuals.

Considering the rapid changes in demand for continuous learning and the costs it generates, organizations must find new and innovative responses to these needs for which traditional modes are reaching their operational limits. Faced with this situation, the use of ICT tools and services, in particular digital training systems, appears to be a solution to the challenge of continuous learning in Moroccan companies. However, the digitization of continuous learning in Morocco seems to be causing unease among corporate sponsors and training organizations. Then to solve this issue, we conducted exploratory research with a panel of 220 business leaders, with the aim of understanding the perceptions of learning providers and the needs of concerned training organizations in Morocco.

The results showed that the face-to-face training mode continues to be the current trend since it represents 83% of the training provided, while mixed training alternating face-to-face and digital mode each represents 17%. This shows that digital culture is not yet firmly rooted in continuing education practices.

Keywords: Skills, Continuous training, Digital training, FAD, ODL.

I. Contexte général et éléments de la problématique

1.1 Changement de vision économique au Maroc

Pour améliorer et promouvoir son développement économique, le Maroc s'est inscrit depuis plus de deux décennies dans deux visions stratégiques complémentaires.

La première vision stratégique dont l'objectif est de s'aligner à l'économie mondiale. Pour ce faire, le pays s'est attelé à conclure de nombreux accords de libre-échange visant à supprimer les barrières commerciales, à faciliter le commerce transfrontalier tout en accroissant les perspectives d'investissement des entreprises étrangères. Cela a permis au royaume de tisser des liens importants avec l'UE, les États-Unis, la Turquie, les Émirats Arabes Unis, etc. Avec par exemple, la signature d'un accord de partenariat avec l'Union européenne, en 1995, d'un accord commercial et économique avec la Chine signé à Rabat le 28 mars 1995 ou encore d'accord de libre-échange établi avec les États-Unis signé en 2004, etc.

La deuxième vision stratégique est interne. Elle est caractérisée par le lancement d'un grand nombre de chantiers de développement économique, tels que le Port Tanger Méditerranée, la stratégie Azur pour le développement du tourisme, la stratégie Émergence pour le développement de l'Industrie (Automobile et Aérospatiale ...) et le Plan Maroc vert pour le développement de l'agriculture, sans oublier, bien sûr, d'autres grands secteurs en expansion comme le tourisme interne, l'Offshoring, les énergies renouvelables et certaines niches d'exportations.

L'intégration de l'économie marocaine dans l'économie mondiale, et la réalisation des grands projets et chantiers interne, sont subordonnées à l'existence d'un capital humain performant et une administration disposant de compétences nécessaires pour accompagner ce développement. Cela ne peut se réaliser sans l'existence d'un système de formation continue hautement performant et de qualité, capable de répondre aux exigences nationales et internationales en matière de qualifications de compétences, de savoirs et de savoirs-faire et donc d'une formation continue de haut niveau.

Le système de formation continue pouvant répondre aux exigences nationales et internationales, dépendent bien évidemment de différents facteurs : programmes de formation, infrastructures, matériels et méthodes pédagogiques mobilisées, les caractéristiques des apprenants, mais aussi des modes de formation (classique ou numérisé) qui jouent à notre avis le rôle le plus important dans ce processus et constitue le facteur ayant le plus d'influence sur la qualité des apprentissages et de leur transfert.

I.2 Vers un nouveau paradigme de la formation continue au Maroc

Le développement des compétences peut paraître alors, comme une préoccupation majeure pour les organisations dans tous les secteurs d'activité et la formation continue autrefois considérée comme mode de diffusion des connaissances techniques et canal principal de promotion interne, est aujourd'hui de plus en plus mise au service d'accompagnement du changement stratégique (EL FECH, 2013).

Dans ce contexte, et pour que la formation continue soit capable d'offrir une grande variété de contenus pour une large population, l'apprentissage numérisé offre une voie moderne de la formation, adaptée aux exigences multiples et imposées à l'organisation.

La numérisation de la formation continue peut, ainsi, apporter une réponse aux contraintes de logistique soulevées par les prestataires de formation et aux besoins d'efficacité et d'efficacité attendus par les organisations commanditaires.

Dans notre pays, la numérisation de la formation continue est aujourd'hui au milieu des réflexions stratégiques des organisations privées et du pouvoir public. Ce défi intervient dans un contexte où le secteur de formation continue est, d'ores et déjà, confronté à d'importants chantiers de mise en place des nouvelles exigences de qualité et d'adaptation à la nouvelle loi 60-17, qui incite les différents acteurs de la formation continue à prendre les dispositions nécessaires pour élargir la liste des bénéficiaires au-delà du salarié en activité et leur offrir des contenus avec des outils pédagogiques en conformité avec les évolutions technologiques et ceux du marché du travail (B.O.....).

En effet, la loi n°60-17, promulguée le 05 octobre 2018, donne une nouvelle dimension à la formation continue. Elle reconnaît la formation continue comme étant un droit pour les « salariés du secteur privé, de certaines catégories de personnel des établissements et entreprises publics et d'autres non salariées qui exercent une activité privée ».

Dans son article 2, la loi a mis l'accent sur l'importance d'adapter la formation continue aux évolutions technologiques. Elle témoigne clairement de la volonté des pouvoirs publics d'intégrer la numérisation dans la politique de développement et de gouvernance de la formation continue.

Alors, que ce soit dans le cadre du changement de l'environnement économique ou social des entreprises marocaines ou dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle loi 60-17, la satisfaction des besoins en formation continue dans le contexte marocain est en évolution constante. Les commanditaires et les organismes de formation doivent trouver des réponses nouvelles et innovantes à ces besoins pour lesquels les offres classiques ont

atteint leurs limites opérationnelles. Le recours aux outils et services TIC, notamment aux dispositifs de formation numérisé, apparaît comme une solution relevant le défi de la formation continue dans les organisations marocaines.

En effet, la numérisation de la formation continue, au Maroc, n'est plus un choix, elle est devenue indispensable à cause de l'évolution rapide des besoins en formation et du développement rapide et continu des technologies de communication et d'information. De ce fait, les organisations marocaines, quel que soit leurs secteurs d'activité, doivent s'adapter à cette nouvelle réalité. Pour réussir cette mutation il est aussi nécessaire d'impliquer les organismes de formation et les inciter à introduire ce mode de formation dans leurs offres de formation.

Mais, la numérisation de la formation continue au Maroc continuait à provoquer des inquiétudes parmi les organisations commanditaires et les organismes de formation plus particulièrement pendant la crise sanitaire covid19 qui a frappé de plein fouée le système de formation continue. Alors pour documenter cette problématique de numérisation de la formation continue, nous avons mené une enquête, dans l'objectif d'approcher les perceptions des prestataires de la formation continue et les besoins actuels des organisations consommatrices de ce type de formation.

Pour mener cette recherche, et présenter ses résultats, nous avons adopté une approche déductive à visée exploratoire qui nous a imposé de présenter une revue de littérature qui constitue le socle théorique de notre travail. Cette partie est principalement constituée de deux concepts clés qui sont la formation continue et la numérisation. Les théories et modèles décrits dans cette partie ont pour objectifs de documenter la problématique de la numérisation de la formation continue dans les organisations et de mettre en relief les apports de ce mode de formation et les contraintes de son application.

II. Formation continue dans les organisations

II.1 Définitions opérationnelles de la formation continue

La recherche documentaire sur le sujet montre que les auteurs utilisent différents termes pour traiter de la formation dans un contexte organisationnel. Larouche (1984) souligne ce problème dans l'introduction de son ouvrage sur la formation. Il distingue les concepts de formation professionnelle, de perfectionnement, de recyclage, d'éducation et de développement personnel. Selon lui, la formation professionnelle fait référence à « un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, d'attitude ou de comportements qui sont

essentiels pour l'exécution actuelle ou future des tâches d'un poste de travail » (Larouche, 1984, p.23).

Endres et Kleiner (1990) abondent dans le même sens et ajoutent que la formation fait référence à un apprentissage de court terme dont le but vise l'accroissement des habiletés d'un individu. Dumont (1982, p. 17), adhère aussi à la définition de Larouche et considère que « la formation vise surtout l'acquisition, la préservation ou la maintenance des compétences, pouvant être utilisées dans le court terme à un poste de travail et vise l'atteinte d'un rendement ou d'objectifs prédéterminés ».

Les différents types de formation présents dans un contexte organisationnel, nous amènent aussi, à définir la formation d'un point de vue stratégique en considérant, par exemple la perception d'EL FECH (2013) qui définit la formation comme « un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées, généralement de courte durée, qui vise le maintien, le développement ou l'acquisition des compétences nécessaires pour tenir, en toute indépendance, le poste de travail actuel et futur et participer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. A cet effet, elle doit avoir un programme préconçu selon les besoins communs des salariés et de l'organisation et un système de son évaluation »

C'est donc, cette définition de la formation que nous retiendrons dans le cadre de ce travail puisque celle-ci englobe aussi bien les activités d'apprentissage que les besoins individuels et organisationnels.

II.2 Quel apport de la formation dans une organisation

Sur le plan théorique, plusieurs approches expliquent le rôle de la formation continue dans le développement des individus ainsi que dans la performance globale des organisations. Tout d'abord, la théorie du capital humain, considère ce concept comme l'ensemble des compétences, des attitudes, des connaissances, des capacités, ainsi que d'autres attributs réunis chez un même individu, qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique (Schreyer et Pilat, 2001). Alors pour Schultz (1961) et Becker (1964), le capital humain semble se présenter comme un facteur endogène résultant des choix rationnels d'investissement de la part de l'individu et de l'organisation. La théorie du capital humain explique l'offre de formation en termes d'augmentation de la productivité et suggère que les organisations sont plus enclines à investir dans la formation spécifique pour répondre à leurs besoins de compétences et fidéliser les employés formés. La théorie du capital humain a ainsi permis de poser les bases de la réflexion théorique sur les

apports de la formation en général et de la formation continue en particulier. Toutefois, cette théorie reste plutôt, centrée sur l'individu. En revanche, d'autres auteurs ont proposé d'autres théories basées sur les ressources humaines et l'organisation. Ces auteurs s'accordent pour dire que les pratiques des ressources humaines et le mode d'organisation du travail jouent un rôle essentiel dans l'obtention, le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel durable. Pour ces auteurs, la pérennité de l'organisation, sa compétitivité, sa place sur le marché dépendent alors de sa capacité de combiner différentes ressources et compétences et à les utiliser en ce sens, et non essentiellement à sa faculté de s'adapter aux contraintes et opportunités de son environnement. En conséquence, la formation continue doit être intégrée dans la réflexion stratégique de l'organisation afin de concourir à la construction de ce type d'avantage.

Sur le plan pratique la formation continue a des défis à relever et des enjeux à satisfaire. Les défis à relever par la formation continue sont engendré par trois facteurs qui sont (1) la mondialisation de l'économie et l'imbrication des marchés internationaux imposant aux organisations une agilité sur le plan compétences pour conter la concurrence ; (2) l'avènement intense des nouvelles technologies dans les systèmes de production et de service mettant le personnel des organisations sous la pression d'une adaptation continue à ses exigences ; (3) l'évolution démographique caractérisée le remplacement de la vieille population mise en retraite par une autre plus jeune nécessitant son adaptation par le développement de ses compétence.

Les enjeux à satisfaire par la formation continue sont aussi au nombre de trois : (1) les enjeux pour les individus qui sont généralement la sécurité d'emploi, l'amélioration du rang social et la mobilité ; (2) les enjeux de l'organisation peuvent se résumer à la disponibilité d'un personnel compétant pour augmenter la productivité, assurer la qualité et l'image de marque de l'organisation et conter la concurrence. (3) Pour le pays, les théories de développement considèrent, que les pays moins développés, ont une meilleure chance de rattraper les économies les plus avancées, lorsqu'ils sont dotés d'une main d'œuvre qualifiée, que l'accès au système de formation continue soit généralisée de qualité.

Alors pour relever les défis, satisfaire les enjeux et atteindre ses objectifs, la formation continue doit innover pour dépasser sa conception traditionnelle et évoluer vers d'autres mode de formation pouvant favoriser un accès à un effectif plus large et diversifiés de l'organisation.

II.3 Mode de formation continue

La consultation de la littérature nous a permis de constater qu'il existe schématiquement deux types de formation continue : La formation continue en présentiel et la formation continue à distance ou numérisé.

II.3.1 Formation continue en présentiel

Contrairement à la formation à distance ou en alternance, la formation continue en présentiel sont des cours qui se font dans la totalité par une rencontre entre les apprenants et les formateurs. Ainsi, la formation en présentiel représente un mode d'enseignement classique, où le cours se fait en respectant un mode magistral et pour une durée prédéterminée. Par définition, présentiel, désigne la période où les formateurs et les personnes formées sont réunis dans un même endroit.

Dans ce type de formation, les organismes de formation institutionnelle, publics ou privés peuvent entreprendre les sessions d'apprentissage dans leur établissement ou dans les locaux de l'entreprise. Les formations peuvent se dérouler dans les locaux de l'organisme pédagogique quand l'employeur accorde aux salariés une autorisation d'absence. Les formations en présentiel organisées dans la journée au sein de la compagnie, permettent aux apprenants de s'absenter de leur poste de travail afin de suivre les cours tout en restant à proximité en cas de travail urgent. Ce mode très pratique évite de devoir payer les frais de déplacement.

Une formation en présentiel exige un planning fixe et des horaires à respecter, si l'on souhaite valider ses cours. Les séances dispensées dans des organismes de formation exigent des déplacements. Il faudra ainsi tenir compte du temps pour se rendre au centre de formation ainsi que des frais de transport supplémentaire.

II.3.2 Formation continue à distance

La formation à distance est un mode de formation médiatisé (sous forme imprimée, audio, vidéo ou informatisée) qui permet des apprentissages individualisés et un cheminement personnalisé. C'est d'abord sous cet angle qu'il faut le comprendre davantage que sous celui de l'éloignement.

De par l'originalité de son mode de fonctionnement, la formation à distance contribue de façon particulière à la diversification des modes d'apprentissage et des lieux de formation. Elle permet d'accroître les choix offerts aux personnes en mettant à leur disposition une banque étendue d'activités, accessibles en même temps dans toutes les régions, en tout temps (12 mois par année, 7 jours sur 7) de la façon que souhaite l'apprenant. Elle

contribue ainsi à maintenir dans les organisations des personnes qui devraient aller chercher ailleurs la formation qui leur est nécessaire. Elle libère de plus les participants des contraintes du fonctionnement en groupe. Il n'y a pas d'horaire uniforme pendant lequel chaque apprenant doit exécuter les mêmes tâches.

La formation à distance offre donc des voies d'individualisation des apprentissages tant sur le plan organisationnel (lieu, horaire) que sur le plan pédagogique (stratégie d'apprentissage). Ce type de formation fera l'objet d'un développement élargi à la section suivante.

Depuis le début des années 2000, l'emploi progressif des technologies numériques dans les secteurs de l'enseignement et de la formation a donné lieu à des analyses contrastées, certaines annoncent les limites de ces modes de formation, d'autres soulignent au contraire les potentialités émancipatrices de ces dispositifs. Face à ces contradictions, les entreprises cherchent à concilier deux finalités contradictoires : contenir la croissance de leur budget consacré à la formation d'un côté et amener (tous) leurs salariés à acquérir rapidement les compétences pertinentes pour que ces derniers puissent agir efficacement dans des contextes particulièrement concurrentiels. C'est sur cet arrière-fond que sont élaborées, au sein des entreprises, des politiques de formation promouvant :

- L'usage de plateformes numériques ;
- Le tout à distance ;
- Les pédagogies mettant le salarié au centre des dispositifs ;
- la redéfinition des rôles des formateurs.

Dans cette effervescence, les distinctions entre les différents modes de formation numérisés ne sont pas toujours claires, la FAD, la FOAD et e-learning /e-formation sont souvent assimilées l'une à l'autre. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons apporter des éclaircissements sur ces différents concepts de formation et synthétiser les informations concernant les avantages, inconvénients et limites sous-jacents aux différents types de formation pour pouvoir, pouvoir en suite, rechercher à explorer les perceptions et les besoins des commanditaires et des prestataires de formation.

III. Numérisation de la formation continue

III.1 Évolution historique des concepts de numérisation de la formation

La numérisation de la formation, bien qu'il y ait une absence de consensus sur sa définition, est pris ici, dans un contexte plus large. Il consiste à utiliser les ressources de l'informatique et de l'Internet pour apprendre ou se former à distance.

Cette étude considère la numérisation avant tout comme la mise en œuvre et l'utilité d'appareils et d'applications numériques, utilisés pour assister l'apprentissage à distance.

III.1.1 La formation à distance (FAD)

Lochard (1995) définit la FAD comme « un système qui permet au formé d'organiser lui-même son parcours soit individuellement, soit en groupe de quelques participants hors de la présence d'un intervenant, animateur ou formateur. Les échanges se font par médias interposés ». Cette définition, a le mérite d'attirer explicitement l'attention sur la dimension organisationnelle d'un dispositif de formation à distance qui incombe plus à l'apprenant lui-même. En d'autres termes, l'autonomie de l'apprenant doublée de compétences transversales, comme la capacité d'évoluer dans un groupe-apprenant est une dimension importante de l'efficacité d'un dispositif de formation à distance. Car, selon Perriault (1996), la FAD vise une formation plus pointue, s'approchant de la réalité du marché du travail. Aussi, s'agit-il pour ce type de pratique de distribuer des compétences adaptées à une réalité professionnelle et économique dans laquelle s'insère l'apprenant.

Définir la FAD impose donc de tenir compte de la pluralité de distances qui sont à la fois technologique, psycho-sociale, socio-économique et surtout pédagogique (Jacquinot, 1993). La distance la plus difficile à apprivoiser dans un système d'enseignement à distance, c'est bien la distance qui sépare celui qui veut ou doit apprendre et celui qui sait ou doit enseigner, c'est-à-dire la distance pédagogique. C'est ce qui va contribuer à l'apparition du terme formation ouverte et à distance (FOAD).

III.1.2 La formation ouverte et à distance (FOAD)

Le terme de « Formation ouverte et à distance » (FOAD) combine à la fois les notions de formation ouverte et de formation à distance, deux concepts opposés. En effet, la formation ouverte est un modèle de formation qui nous vient du Royaume-Uni avec la création de l'Open University en 1969, une université basée sur l'utilisation des moyens de communication de masse : imprimé, radio, télévision. Open university, de même qu'elle favorisait l'accès libre des étudiants aux ressources pédagogiques, elle était également ouverte à tous, c'est-à-dire, sans conditions particulières d'admission : aucune exigence de pré-requis ou de diplômes initiaux. L'étudiant lui-même choisit et organise son rythme et son parcours de travail sur la base d'un contrat avec l'université. Une autre dimension de l'ouverture de cette université est que celle-ci ne délivrait pas de diplômes. « Ouvert » signifiait donc à l'origine « sans diplôme » (Blandin, op.cit). Ce type de

dispositif est apparu en France au milieu des années 1980 dans la région Rhône-Alpes, comme palliatif aux difficultés des jeunes issus du système scolaire. Il s'agissait de modalités souples de formation appelées « espaces de formation permanente localisés ». Ces espaces permettaient à ces jeunes de reprendre les études ou une formation qualifiante. Selon Blandin (op.cit), le dispositif a tellement bien fonctionné qu'après une évaluation des trois premières années, on a décidé d'en faire un dispositif national sous l'appellation « Ateliers de pédagogie personnalisée » (APP). Par la suite, le concept a fini par intégrer la distance.

Selon l'UNESCO : « la formation ouverte et à distance désigne une démarche qui vise à élargir l'accès aux services de formation en permettant aux apprenants de franchir les obstacles que représentent l'espace et le temps et en proposant des modalités d'enseignement souples aux individus comme aux groupes d'apprenants ».

Le concept de FOAD introduit une nouvelle vision de la formation à distance. La distance, que Glikman appelle ici « la séparation dans le temps et l'espace entre activités d'enseignement et d'apprentissage », une activité rendue possible par le recours aux technologies, a longtemps distingué cette modalité de formation. Cependant, celle-ci prend en compte les activités en face-à-face, relevant du dispositif de formation traditionnelle, dès lors qu'il y a intégration des technologies et qu'une partie de la formation est assurée à distance.

En fait, les solutions numériques, avec les nombreuses possibilités qu'elles offrent dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage, ont transformé la formation à distance.

III.1.3 Défis de la numérisation de la formation

Comme nous l'avons constaté précédemment, l'utilisation des technologies numériques en formation des adultes n'est pas un fait nouveau. On observe cependant aujourd'hui une accélération de la tendance à y recourir pour faire face aux défis des nouveaux besoins en formation et des changements induits dans les métiers de la formation.

III.1.3.1 Déficit des nouveaux besoins en formation

Si l'on assiste aujourd'hui au recul des supports classiques de formation par rapport à la croissance de l'utilisation des supports multimédias et le recours à la formation par l'intermédiation du micro-ordinateur, c'est en raison des limites de la méthode traditionnelle de formation. Ces limites tournent principalement autour du temps alloué (Gerbet, 1995). Et, dans la mesure où le temps est synonyme d'argent, toute mauvaise

gestion du temps entraîne une perte d'argent, tant pour les entreprises que pour les apprenants. Mais en plus de la mauvaise gestion du temps et de l'argent, la formation continue traditionnelle porte d'autres limites relatives à l'hétérogénéité des apprenants et l'inadéquation entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés (Clément, W., 1988). En effet, selon la logique des approches d'employabilité, les salariés sont devenus conscients de l'importance que revêtent les compétences et soucieux de leur « valeur marchande ».

La numérisation de la formation se trouve alors face à trois objectifs, à savoir :

- Diminuer le temps passé en formation,
- Diminuer les coûts pour accroître la rentabilité,
- Offrir des formules plus adaptées aux profils et aux demandes des personnes grâce à une individualisation des parcours de formation.

II.1.3.2 La numérisation de la formation, vecteur de changement

Les nouvelles conceptions de la formation ont un impact sur les rôles et les métiers des trois acteurs qui interviennent dans tout cursus de formation, à savoir : les apprenants, les tuteurs et le service formation.

Pour les apprenants, en plus des changements qui touchent les habitudes de déplacement pour se former, les TIC ont permis à l'individu d'être plus autonome en choisissant des cycles de formation individualisés et qui répondent à ses attentes en matière de contenus et de pédagogie d'apprentissage. Dans ce contexte, les apprenants doivent changer leurs cultures d'apprentissage. Il est primordial pour le formé de s'approprier les outils et les contenus qui sont mis à sa disposition. Le formateur à son tour n'est plus sollicité que pour entretenir la motivation des apprenants, à les encourager à communiquer et souvent, à leur rappeler que leur rôle, par rapport au processus d'apprentissage, est actif. Et ce, d'autant plus que les tuteurs ne sont plus face à un ensemble d'apprenants présents face à eux, comme dans le cadre d'une formation classique, mais devant une population d'apprenants à la fois dispersée et virtuelle. Le rôle du formateur s'est centré plus sur l'animation, le suivi et l'encadrement des apprenants. Cet animateur de la formation dispose de moyens nouveaux pour inciter au travail de groupe. La modalité forum est particulièrement utile dans cette démarche. L'apprenant peut profiter de cette capitalisation des difficultés rencontrées par d'autres formés pour anticiper les problèmes ou répondre à une interrogation posée.

L'ensemble de ces séquences questions-réponses peut être organisé sous forme de base de données et permettre aux formateurs de capitaliser leur travail antérieur et de répondre immédiatement à des questions récurrentes (Marion, D., 1998). Ceci peut être considéré comme révolution par rapport à la formation classique puisque, au cours d'une séance de formation présentielle, toutes les questions n'ont pas systématiquement le temps d'être posées et traitées, alors qu'avec la modalité des forums l'apprenant est assuré de recevoir une réponse du formateur.

IV. Présentation des résultats

D'après les éléments de la problématique ci haute traitée, la satisfaction des besoins en formation dans le contexte marocain est en évolution constante. Les organismes de formation doivent trouver des réponses nouvelles et innovantes à ces besoins pour lesquels les offres classiques atteignent leurs limites opérationnelles.

Face à cette situation, le recours aux outils et services TIC, notamment aux dispositifs de formation numérisé apparaît comme une solution relevant le défi de la formation continue dans les entreprises marocaines.

Alors pour documenter cette problématique, nous avons mené cette recherche exploratoire, dans l'objectif d'approcher les perceptions des prestataires de la formation et les besoins des organisations consommatrices de la formation.

IV.1 Perception des commanditaires de la formation continue

L'enquête mise en place s'est basée sur un questionnaire administré en ligne et par téléphone auprès d'un panel de 220 chefs d'entreprises des secteurs privé. Sur l'ensemble de la population sondée, un total de 59 réponses représentant les différents segments ciblés par l'enquête constitue la base d'analyse de cette recherche, soit un taux de réponse d'un peu plus de 26 %.

• Caractéristiques des entreprises consultées

Concernant la répartition des sondés par secteur d'activités, le secteur des services est surreprésenté dans notre échantillon (65,1%) par rapport aux autres secteurs d'activité (Industrie et BTP 21,6%, et Commerce 13,3%). 33,3% des organisations sondées ont des effectifs supérieurs à 1 00.

Quant au pays d'origine des organisations sondées, notre enquête fait ressortir que 80,4 % sont d'origine marocaine, contre 19,6% qui sont installés au Maroc mais d'origine étrangère.

- **Modes de formation proposés par les organisations enquêtées**

L'enquête révèle que le principal mode de formation continue est le présentiel, en salle avec formateur (83%). Les formations en ligne et mixtes (Blended Learning) sont adoptées à (17%).

Les formations métier semblent conquérir les organisations ayant adopté la FAD pour la formation continue. Elles représentent, en effet, plus que la moitié des offres (57%). Toutefois, les contenus transversaux représentent 43% dont (32%) des formations en informatique, (45%) en management et 23% en langues.

Pour accéder aux formations numérisées, 56,1% des sondés déclarent se connecter depuis leur poste de travail, 36,6% à partir de leur domicile, alors 24,4% déclarent y accéder depuis un lieu dédié au sein de leur établissement.

À la question « Quelles sont les motivations qui vous animent pour organiser la FAD pour votre personnel ? », les trois facteurs qui sont le plus cités par les sondés sont respectivement le déploiement rapide des formations à un public large et dispersé (58,6%), le manque de temps pour suivre les formations (32,4%), et la réduction des coûts de formation (9 %).

Pour répondre à la question sur la nature des contraintes qui empêchent, d'une manière générale, une entreprise d'avoir recours à ce type de formation, 42% des organismes questionnés invoquent les fortes résistances au changement. Viennent, par la suite, le manque de compétences en interne pour piloter ce type de formation (31%) et la question de coût (10%). Seulement 17 % environ pensent aux difficultés techniques qui accompagnent la mise en place de ce type de formation ou encore à son inadaptation à la culture marocaine. D'autres justifications sont avancées, notamment la difficulté de combiner entre temps de travail et temps de formation en ligne (22%) et le manque de prestataires externes pour aider à piloter ce type de formation (23%).

Quant aux établissements ayant déjà proposé des formations en ligne, notamment en mode mixte, comprenant à la fois des sessions en présentiel et à distance, ils estiment que parmi les grandes difficultés rencontrées, figurent le maintien de la motivation des apprenants (34%), la mauvaise gestion du temps (27%) et l'investissement de départ jugé trop important (26%). La résistance au changement et les problèmes techniques sont également des difficultés auxquelles ils ont dû faire face (23%).

- **Perspectives d'avenir**

Enfin, questionnés sur les perspectives futures d'adoption de la FAD, les répondants envisagent, dans moins d'un an, d'acheter ou de louer une plateforme de formation à distance (21%), d'acheter ou de louer des contenus (24%) ou de les développer en interne (20%).

IV.2 Présentation et analyse des données du questionnaire des prestataires

Concernant la répartition par type d'organisme de formation, 92,2% des répondants sont des organismes de conseil en formation, 6 % des instituts à gestion déléguée et 1,8% des Écoles Privées de la Formation Professionnelle.

Parmi les organismes de formation qui ont répondu au questionnaire, un peu plus de la moitié, c'est-à-dire 50,9%, pensent que le marché de la formation continue au Maroc est en expansion. Tandis que 43,6% pensent qu'il est en stagnation et seulement 5,5% des répondants pensent que le marché est en régression.

À la question de savoir, quelles sont les offres de formation proposées par les organismes de formation, les réponses montrent qu'ils sont toujours attachés au mode de formation en présentiel (79,3%). Seulement 20,7% proposent des formations mixtes et aucun des répondants ne proposent de formation totalement numérisée. Quant aux thématiques de formation continue dispensées sont principalement constituées de contenus à caractère transversal tels que le management (40,4%), suivi par l'informatique et la bureautique (21%), puis la communication et techniques d'expression (19,6%), mais aussi la finance et gestion (16,7%). Les langues et l'alphabétisation restent minoritaires, avec seulement 3,3%.

- ***Perception des prestataires de formation***

À la question permettant d'évaluer la perception des organismes de formation par rapport à la numérisation de la formation continue, l'enquête révèle que 80,4% des responsables des organisation sondées considèrent la numérisation de la formation continue comme une opportunité contre 19,6% comme une menace. Les organismes de formation ont, alors, une bonne perception générale de la formation numérisée

Toutefois, seulement 18,2% des organismes de formation offrent des modes de formation numérisée et 30,8% ont un projet de numérisation de la formation continue en cours, mais ne la dispensent pas encore. Le reste (51%) ne propose pas du tout de FAD. Parmi les organismes dispensant la formation numérisée, 33,3%, indiquent proposer ce mode de

formation depuis 2015 et 2016. Il y a donc, une faible progression puisque seulement 16,7% ont commencé à dispenser des formations numérisées depuis 2018 et 2019.

Cependant, la part des formations numérisées reste encore minime puisque seulement 23,5% des répondants indiquent que les modes de formation numérisés occupent 1 à 5 % des offres totales de formation délivrée par leur organisme de formation.

Concernant les organismes de formation ayant des projets de numérisation de la formation continue en cours, la majorité sont en phase d'étude (70,7%). Cela veut dire, qu'ils sont, toujours, en train d'étudier leurs faisabilités. Pour les organismes de formation qui ont validé la faisabilité du projet, 66,8 % sont en phase de conception et 33,2% en phase de lancement.

- **Difficultés au développement de la formation numérisée**

Concernant les difficultés observées par les organismes de formation par rapport la mise en œuvre de la numérisation de la formation continue, les facteurs les plus cités par les sondés sont la peur de l'échec (31,6%), le manque d'adhésion des entreprises commanditaires et financeurs (18,4%), et à part égale, le manque de temps à consacrer au projet, mais aussi des changements trop lourds à mettre en œuvre (15,1%). D'autres contraintes sont avancées comme l'analphabétisme des apprenants et la non prise en charge par l'état de ce mode de formation.

Conclusion

Concernant les pratiques de formation continue dans les organisations marocaines, le mode présentiel continue à faire la tendance actuelle puisqu'il représente la majorité des formations dispensées, alors que la formation mixte alternant mode présentiel et numérisé n'est pas encore développé. Ce qui montre que la culture numérique n'est pas encore fortement ancrée dans les pratiques de la formation continue.

Les pouvoirs publics doivent entreprendre des mesures concrètes pour accompagner les organisations dans l'acquisition des compétences permettant la réalisation des projets de numérisation de la formation continue.

Bibliographie

- Becker, Gary S. (1962) "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis" *Journal of Political Economy*, 70(5) Part 2: Investment in Human Beings, 9-49.
- Blandin B., FOAD : Histoire, perspectives et stratégies de développement, 2003
- De Brier, C. & Meuleman, F. (1996), *La formation professionnelle continue dans les entreprises belges — Résultats synthétiques de l'enquête menée en Belgique dans le cadre du programme FORCE de la Commission de l'Union européenne*, Bruxelles : ICHEC
- Delling, R. M. 1987. Towards a theory of distance education. *Bulletin d'ICDE*, N°13, janvier 1987, p. 21-25.
- Dion, G. 1986. *Dictionnaire des relations de travail*. 2ième édition. Québec : Les presses de l'Université Laval, 993 p.
- Dumont .1982. Le sort de la culture, *Le Devoir*, 12 mars, p. 7
- Guillard et Roussel (2005) *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*. Dans *Management & Avenir* 2005/1 (n° 31), Van Beirendonck at University of Antwerp.... January 2004
- Laflamme, R. (1999). *La formation en entreprise : nécessité ou contrainte*. Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval
- Lakhdar Sekiou - Louise Blondin - Bruno Fabi - Françoise Chevalier Charles-Henri Besseyre des Horts. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Les Éditions 4L Inc., Montréal, Québec
- Laroche, R. et R. Haccoun (1999). Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien. *Revue Québécoise de Psychologie*, 20, 9-23.
- Larouche, V. (1998). Évaluation de la formation et paradoxes. *Pratiques de gestion*. 137-145. LE Boterf, G., P. Dupouey et F. Viallet (1985). *L'audit de la formation professionnelle*. Paris : Les Éditions D'Organisations
- Lecompte, R. et L. Rutman (1982). *Introduction aux méthodes de recherche évaluative*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- Lochard J., *La formation à distance ou la liberté d'apprendre*, Les éditions d'organisation, Paris, (1995).
- Mincer, Jacob (1958) "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution" *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.

Roegiers, X., Wouters, P. & Gerard, F.M., (1992). Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en oeuvre, Formation et Technologies — Revue européenne des professionnels de la formation, Vol.I, n° 2-3, 32-42.

Schultz, T.W. (1962) Investment in Human Beings, Special Supplement to the Journal of Political Economy, 60(5) Part 2, October