

D'une ingénierie de la formation professionnelle à un système de développement des compétences: étude du cas d'un établissement bancaire marocain

[From an ongoing training management toward a skills development system: a case study of a Moroccan bank institution]

LAHKIM BENNANI HAMZA

Doctorant chercheur, Centre d'Etudes Doctorales: Homme - Société - Education, axe de recherche: Analyse et Evaluation des Systèmes d'Education et de Formation, Université Mohammed V - Souissi, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Nowadays, organizations operate in more and more complex and changing environments. Therefore, they are constantly forced to develop their human capital. Accordingly to this challenge but also to this opportunity, many Moroccan organizations are trying to set up a training device enabling them to develop their human resources skills. In this regard, we accomplished a study that aimed to evaluate a Moroccan bank management training process in order to identify its strengths and the points to improve. In short, this study allowed us to conclude that the institution success in term of human capital valorization was not only relying on its training process performance. But that this success depended on the adoption of an integrated skills development system affecting the different human resources management aspects.

KEYWORDS: professional training, skills development system, human resources management.

RÉSUMÉ: De nos jours, les organisations opèrent dans des environnements de plus en plus complexes et évolutifs. Elles se trouvent donc sans cesse dans l'obligation de valoriser leurs capitaux humains. Conscientes de ce défi, mais aussi de cette opportunité, nombreuses sont les organisations marocaines qui essaient de mettre en place un dispositif d'ingénierie de formation leurs permettant de développer les compétences de leur ressources humaines. Dans cette perspective, nous avons réalisé une étude portant sur l'évaluation du dispositif d'ingénierie de formation instauré par un établissement bancaire marocain en vue d'en dégager les points forts et les points à améliorer. In fine, cette étude nous a permis de conclure que la réussite de la valorisation du capital humain de cet établissement ne dépendait pas seulement de la performance de son dispositif d'ingénierie de formation. Mais que cette réussite est tributaire de l'adoption d'un système intégré de développement des compétences touchant les différentes facettes de la gestion de ses ressources humaines.

MOTS-CLEFS: ingénierie de la formation professionnelle, système de développement des compétences, management des ressources humaines.

1 INTRODUCTION

De nos jours les organisations se trouvent face à une grande difficulté incarnée par la complexité de leurs environnements externes et internes. Pour cela et afin d'assurer croissance et pérennité, elles ont intérêt à se doter et conjuguer tous les moyens à leurs dispositions pour arriver à leurs fins. Ainsi, le facteur humain représente l'un des principaux moyens dont dispose l'organisation. Puisque, pour certains auteurs la ressource Homme est la principale source de richesse. Ceci est d'ailleurs parfaitement illustré par la maxime « il n'y a de richesse que l'homme ».

Il résulte de ce constat que le management des RH se positionne comme un élément clé de succès pour toute organisation. Il vise à « *Disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence de 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 un climat social le plus favorable possible.* »¹. Cette définition regroupe, à notre sens, les principaux enjeux et finalités du management des RH. Parmi eux, on retrouve la compétence, notion très complexe, elle se positionne comme le principal avantage concurrentiel de toute organisation. Le développement des compétences impacte considérablement la performance des RH à différents niveaux entre autre la capacité d'adaptation, la réactivité, l'autonomie, la créativité, l'employabilité et la motivation. A ce propos, la formation est l'un des moyens d'action privilégié sur lequel peut s'appuyer une stratégie de développement des RH.

L'investissement en développement des compétences et plus précisément en matière de formation est complexe et coûteux. C'est pourquoi, la fonction formation à l'instar des autres fonctions de l'entreprise est tenue de justifier et de mesurer les résultats des coûts engendrés. A ce titre, la notion d'ingénierie de formation est venue comme une réponse à ce besoin de formalisation et de maîtrise. Elle va permettre à l'entreprise de manager, de mettre sous contrôle et d'optimiser la formation. Dans cette optique, le présent article traite de l'évaluation de l'ingénierie de formation en tant que levier du développement des compétences des RH. Mais avant de définir d'avantage notre objet de recherche et le relier avec son contexte de déroulement plusieurs questions nous interpellent :

- Qu'est-ce que l'ingénierie de formation professionnelle (IFP) ?
- En quoi consiste une évaluation de l'IFP ?
- Quel référent adopter pour conduire cette évaluation?

Pour répondre aux questions ci-dessus nous estimons judicieux de procéder à un bref cadrage conceptuel de quelques notions essentielles à notre étude. À cet effet, nous commençons par citer la définition de Guy LE BOTERF de l'ingénierie de formation² comme étant *un ensemble coordonné des activités de conception d'un système de formation (dispositif de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducative, dispositif de formation à distance, réseaux de formateurs, réseau de ressources...).* En vue de : *d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité.* A notre sens, cette définition met l'accent sur le caractère prévisionnel, structuré et formalisé de la formation mais aussi la notion de coût de la formation et du retour sur investissement.

Le processus de l'ingénierie de formation quant à lui, est décrit au sein de la définition de Thierry ARDOUIN³ comme suit : « *l'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle ou l'ingénieur de formation a, par des méthodologies appropriées à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, les dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels...* ». Cette conception du processus d'ingénierie la formation est partagée par un grand nombre d'auteurs qui ont traité cette thématique et l'AFNOR d'ailleurs adopte la même conception dudit processus. Par conséquent, nous avons opté pour réaliser notre évaluation de l'ingénierie de la formation en procédant à l'examen des phases d'analyse, de la conception, de la réalisation et de l'évaluation des actions de formation. Cela sous-entend de décider du degré de pertinence et de réalisation des objectifs assignés à chaque étape et intervenant. Ladite évaluation a aussi pour objectif de vérifier la cohérence et l'efficacité du dispositif de formation par rapport aux attentes tout en adoptant une approche systémique. Ceci a d'ailleurs constitué le référent sur lequel on s'est basé pour réaliser notre diagnostic du dispositif d'ingénierie de formation. Les résultats, les méthodes mais également le contexte de notre étude seront étalés dans la partie suivante.

2 MATÉRIEL ET MÉTHODES

2.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Avant de présenter l'établissement dans lequel s'est déroulé notre objet de recherche. Nous estimons qu'il serait opportun de décrire le contexte spatio-temporel du déroulement de l'étude. Le Maroc, qui s'est engagé dans la voie de

¹MEIGNANT Alain, *Manager la formation.*

²LE BOTERF Guy, *Ingénierie et Evaluation des compétences p 18 ;*

³ARDOUIN Thierry, *Ingénierie de formation pour l'entreprise P22.*

l'ouverture de son économie sur le monde extérieur, a lancé de vastes chantiers de réformes économiques et politiques en vue de mettre à niveau son tissu économique. Les entreprises marocaines se trouvent ainsi dans l'obligation de se conformer aux modes et normes de production et de commercialisation du marché international. Elles doivent aussi répondre aux exigences d'une clientèle à la recherche de prestations d'une qualité supérieure et au moindre coût. Il en résulte un accroissement du besoin de valorisation des compétences et de la formation chez collaborateurs. Le choix de notre objet de recherche vient intégrer ce souci de développement et de valorisation des compétences. Car nous croyons fervemment en le caractère incontestable de sa contribution pour le développement économique et social du pays.

Le secteur de la formation au Maroc se caractérise par la multitude des opérateurs impliqués et la complexité des relations qu'ils entretiennent. Au niveau du secteur privé, la formation connaît le concours des établissements d'enseignement privés, des prestataires de services nationaux et internationaux ainsi que la Confédération Générale des Entreprises du Maroc pour ne citer que ceux-là. Au niveau du secteur public, elle fait intervenir un ensemble d'opérateurs tels que le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des cadres, le Ministère de l'emploi et des affaires sociales avec des organes tels que la Commission Nationale et les Commissions Provinciales de la Formation Professionnelle, l'ANAPEC, l'OFPPPT et autres. Par conséquent, l'Etat marocain déploie des efforts pour faire de ce secteur un cadre harmonieux et favorable au développement de la formation professionnelle. Mais aussi de faire en sorte que la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat soit un axe stratégique du programme de modernisation des secteurs publics⁴. D'une part, ceci est matérialisé par la construction d'un cadre légal qui régit son fonctionnement à travers un ensemble de textes juridiques on cite notamment:

- Le dahir n° 1-03-194 du 14 rejev 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au Code du travail;
- Le dahir n° 1-00-207 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi N° 13-00 portant statut de la formation professionnelle privée ;
- Le dahir n° 1-58-008 (4 chaabane 1377) portant statut général de la fonction publique (B.O. 11 avril 1958) ;
- Le décret n° 2-05-1366 du 2 décembre 2005 relatif à la formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat.

D'autre part, le Maroc tente de développer la formation professionnelle en misant sur une stratégie qui vise principalement à mettre en œuvre des programmes sectoriels de développement des compétences dans les métiers mondiaux et à profiter de l'apport des opérateurs du secteur privée dans ce domaine. Ceci se concrétise par l'institution d'un ensemble de mesures pour encourager les entreprises marocaines à investir dans la formation professionnelle on évoque à cet effet les mesures suivantes :

- L'établissement des Répertoires Emplois-Métiers (REM) et les Référentiels Emplois-Compétences (REC);
- L'exonération de TVA sur l'achat de biens d'équipements et matériel de formation ;
- L'exonération de l'impôt sur les bénéfices investis dans la formation professionnelle continue.⁵ ;
- Le remboursement des coûts du plan et des dépenses de formation par l'OFPPPT jusqu'à 70% selon la planification des actions ou non, les paliers fixés pour chaque secteur et le montant de la TFP payés par l'entreprise.
- La prise en charge des coûts de l'ingénierie de formation par les GIAC.⁶

Néanmoins, et ce malgré les actions entreprises, un effort supplémentaire est attendu de la part de l'état marocain en matière législation à l'instar de la France par exemple qui a institué le CPF depuis janvier 2015. Au niveau du privé, une prise de conscience de l'importance de la formation continue est palpable mais la structuration et l'ampleur de la fonction dans les entreprises marocaines diffèrent d'une organisation à une autre.

2.2 MÉTHODE DE RECHERCHE

Après avoir passé en revue brièvement le cadre général de la formation professionnelle au Maroc nous décrivons le lieu de déroulement de notre d'étude. Le secteur bancaire est l'un des secteurs vitaux pour l'économie de tout pays. Il connaît une compétition féroce et continuelle. Ces dernières années, les banques marocaines affichent une volonté d'accroître leur

⁴ Site du ministère de la modernisation des secteurs publics.

⁵ Red Mangrove Development Advisors, Recueil des meilleures pratiques en termes de formation professionnelle continue p19 ;

⁶ <http://plan-de-formation-maroc.com/contribution-de-lofppt>.

réseau d'agences au niveau national et international. Ceci accentue les besoins de leurs RH en formation professionnelle. D'ailleurs Cela constitue à notre sens la pertinence du choix de réaliser une évaluation du système de l'IFP au sein d'un établissement bancaire.

L'EBE fait partie des banques majeures opérant au Maroc. Elle contribue vivement à l'économie nationale grâce un large réseau d'agences implantées dans l'ensemble du royaume. Elle bénéficie d'un capital humain riche en compétences à l'image de la diversité de ses activités et des potentialités qu'elle a su conjugué pour atteindre l'excellence attendue par ses clients et son top management.

Dans cette quête, l'EBE est conscient de l'importance du développement des compétences de ses collaborateurs. Ainsi, la fonction formation acquiert un caractère central dans l'équation de recherche de l'efficacité et de la performance. Dans cette perspective, nous avons trouvé un terrain propice pour réaliser l'évaluation du dispositif de l'IFP. Nous avons essayé de mettre en exergue les points de divergences et de similitudes avec le processus que nous avons développé lors du recoupement des différents apports de certains des auteurs de la formation.

La présente étude vise à :

- Etudier le processus de l'IFP au sein de l'EBE;
- Dégager les forces et faiblesses des différentes étapes du processus de l'IFP au sein de l'EBE;
- Essayer de proposer des pistes de renforcement ou d'amélioration.

Ainsi, on formulera la principale question de notre étude de cas de la manière suivante : **comment peut-on concevoir une évaluation de l'IFP consentant la gestion et le développement des compétences au sein de l'EBE?** De cette question découle un certain nombre de questions à savoir :

- Quel est le dispositif de l'IFP adopté par l'EBE?
- Quelle évaluation du système de l'IFP au sein de l'EBE ?
- Quelles sont les points d'amélioration du dispositif de l'IFP de l'EBE ?

Pour y répondre, nous avons fait appel à des outils de recherche tels que l'analyse documentaire, les entretiens et les questionnaires semi-directifs :

- L'analyse documentaire a porté sur les documents de l'EBE notamment : le référentiel des emplois et des compétences, le bilan des compétences, l'entretien annuel d'évaluation, le catalogue de formation, les tableaux de bords de gestion de RH, les fiches d'évaluation à chaud et froid des actions de formation.
- Les entretiens semi-directifs ont eu pour cible le DRH, le directeur de la banque réseau et de détail, quatre directeurs régionaux, huit directeurs d'agences, trois formateurs, et le responsable formation. Nous avons opté pour cette forme en raison de la nature et le statut de la population ciblée. Cela nous a permis de leur accorder l'opportunité de s'exprimer librement sur des thèmes déterminés au préalable. Dans certains cas et en raison de l'éloignement géographique nous avons procédé par entretien téléphonique.
- Le questionnaire quant à lui a ciblé les collaborateurs qui ont bénéficié de quatre actions de formation pendant les trois années qui ont précédé le déroulement de notre étude notamment la formation commerciale, la formation du commerce extérieur, la formation financière et la formation caisse. Aussi, le questionnaire a visé un échantillon de collaborateurs situé géographiquement au niveau de la région du grand Casablanca. La population s'élevait à 135 collaborateurs. Cependant, la dispersion géographique de certains collaborateurs, à savoir la ville de Berchid, Khouribga, Settat et El Jadida à titre d'exemple, nous a amené à restreindre de nouveau la population initiale. Finalement, nous avons pu interroger 69 collaborateurs distribués dans trois grandes directions régionales de Casablanca: CASA ANFA, CASA CENTRE, CASA MAARIF (Soit le déplacement à 31 agences).

Le déroulement de l'évaluation de l'IFP a suivi le cheminement suivant:

- La phase d'analyse des besoins lors de laquelle nous avons cherché à étudier la politique de formation, le REC, le plan de formation et le catalogue de formation ;
- La phase de conception où nous exposerons les renseignements recueillis auprès du responsable formation;
- La phase de réalisation consistera à analyser le tableau de bord et les outils de suivi utilisés par le responsable formation et les formateurs;
- La phase d'évaluation en faisant la revue des outils et techniques d'évaluations adoptées par l'EBE.

Globalement, nous dirons que nous avons tenté de recenser les points de force du système de l'IFP adopté par l'EBE. Sans prétendre pour autant en présenter la liste exhaustive, nous avons essayé de présenter ceux que nous avons observés. Mais aussi, et ce dans une perspective académique, nous avons essayé de produire des réflexions qui à notre sens peuvent être à la base de nouvelles pistes d'amélioration de l'IFP. Nous laissons aux principaux acteurs de la formation au sein de l'EBE le soin de juger de leur pertinence et adéquation.

A ce stade, il y a lieu de signaler que nous avons trouvé dans l'EBE un terrain propice pour notre recherche grâce à des collaborateurs accueillants, expérimentés et dotés d'un grand professionnalisme. Ainsi qu'une organisation structurée qui accorde une grande valeur à la formation. Pour cela, nous estimons que le stage de deux mois que nous avons effectué est une expérience enrichissante au niveau professionnel et personnel.

Egalement, nous soulignons que le déroulement de notre étude a été limité par certaines difficultés à savoir la confidentialité de certains documents et supports d'informations relatifs à la gestion des RH notamment la politique et stratégie RH. Aussi, l'étude a eu pour population cible la direction des RH, de la formation et de la communication et les agences bancaires de la région du grand Casablanca (70% de la région couverte en raison de la dispersion géographique et en fonction de nos ressources). Par conséquent, nous n'avons pas pu toucher le reste des directions centrales et des autres régions. Pareillement, il nous a été impossible de nous entretenir avec certains collaborateurs en raison de la coïncidence du déroulement de notre recherche avec la période des congés et le caractère imprévu de certains de leurs engagements professionnels. En dernier lieu, le système de gestion des RH de l'EBE est en cours de construction et d'amélioration plusieurs bonnes pratiques existent sans pour autant être formalisées ce qui rend difficile leurs identifications et leurs études.

3 RÉSULTATS

3.1 ACTEURS DE LA FORMATION

La formation au sein de l'EBE, et ce d'après les différents entretiens que nous avons menés et les informations collectées, impliquent les collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques, la ligne métier, la direction de l'informatique et de l'organisation et la Direction des RH et de la Communication Interne, qui englobe le département formation responsable du processus de formation.

3.2 ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

Pour l'analyse des besoins en formation, l'EBE se base sur les choix stratégiques du directoire en matière de grands projets, les résultats des dossiers d'évaluation annuelle, les écarts d'adéquation postes-profiles lors de mobilités ou de promotions, les besoins en compétences accompagnant le lancement de nouveaux produits, l'adoption de nouveaux outils de travail, les rapports d'inspections, les indicateurs statistiques d'alerte et les plans d'actions annuels de l'ensemble des directions.

A l'EBE, le besoin est identifié en impliquant les différents acteurs de la formation que nous avons précédemment cités. Son expression peut suivre un sens descendant et traduire une volonté spécifique du directoire résultant de l'une des sources que nous venons d'exposer. Ou encore le sens ascendant suite à une proposition du centre de formation. Mais également, il peut émaner de l'encadrement ou d'une ligne métier. Dans certains cas, l'identification du besoin peut être le recoupement de l'expression de plusieurs acteurs ou des deux sens.

Une fois acheminé au centre de formation, le besoin en formation est formulé sous forme d'objectifs précis. Alors, il revient au responsable de la formation de proposer et mettre en place les moyens pour atteindre les objectifs poursuivis par chacun de ses clients internes.

Les projets de formation sont transmis au directoire pour être validé. Ce dernier va, selon ses orientations stratégiques, va réaliser une priorisation des actions de formations. Présentement, l'EBE favorise les formations qui viennent pour répondre à l'ouverture de nouvelles agences, le démarrage d'un nouveau produit et le développement de la force de vente. Au terme de cette étape le responsable formation dispose des éléments nécessaires à l'élaboration du plan de formation.

3.3 PLANIFICATION DE LA FORMATION

A l'EBE, le plan de formation se définit comme l'ensemble des actions de formation retenues en fonction des orientations stratégiques et des désidératas de formation exprimés par les différentes directions dans le cadre de leur budget annuel. La vocation du plan est de répondre à des objectifs opérationnels et sociaux de l'entreprise. Aussi, son élaboration constitue un

investissement nécessaire. Il doit permettre de maintenir, d'améliorer, de développer et de faire changer. Aussi, il inclut une description des actions envisagées par rapport aux objectifs, la motivation des méthodes et outils pédagogiques, une planification des actions dans le temps, le choix des intervenants ainsi qu'une budgétisation prévisionnelle. L'estimation budgétaire passe par l'évaluation des moyens internes et externes à imputer pour chaque action de formation. Une fois le plan et le budget de formation validés. Le centre de formation procède à la conception des actions de formation.

3.4 RÉALISATION DE LA FORMATION

Pour réaliser l'action de formation, l'EBE dispose de moyens humains matérialisés par une équipe réduite notamment un responsable formation, deux formateurs internes travaillant à plein temps, deux agents administratifs et éventuellement les personnes ressources exerçant en internes pour des interventions ponctuelles. Ceci n'exclue pas pour autant le recours aux prestataires externes pour la réalisation d'actions l'IFP, de Formation de formateurs ou d'animation de séminaire. Pour ce qui est des moyens physiques, l'EBE possède un centre de formation constitué de trois salles, deux amphis, deux espaces multimédia.

Dans le cadre de l'élaboration des modules de formation en interne, les formateurs conçoivent les modules de formation relevant de leurs domaines de compétences en se basant sur les fiches de postes et du catalogue de formation. Egalement, ils désignent l'animateur principal et le cas échéant les animateurs suppléants pour chaque action de formation.

La formation est rarement dispensée par un intervenant externe. Quand c'est le cas, l'EBE fait appel à l'Institut pour la Formation des Chefs d'entreprises et des Cadres dans les Arts et Métiers. L'EBE dispose par ailleurs d'un catalogue de formation s'articulant autour de quatre axes de formation professionnelle, la formation métier animée par des compétences internes, la formation transverse et la formation en liaison avec le lancement d'un produit ou de prise de poste.

La programmation des actions de formation passe par la réservation des salles, l'envoi de lettres d'invitation aux participants et la préparation de la logistique nécessaire. Le jour de la formation venu les participants sont accueillis au centre et installés dans la salle de formation. La plupart des cas, l'animation de la formation adopte une démarche participative mêlant apports théorique et pratique. Une fois la session arrivée à terme toutes les informations reliées à la formation sont intégrées à la base données HR de l'établissement pour en garder l'historique et aux fins d'évaluation.

La phase de réalisation des actions de formation est conclue par une demande annuelle comprenant un état des formations réalisées avec les émargements des participants et la constitution d'un dossier comportant une attestation de présence demandée auprès de l'organisme de formation en cas de recours à des prestataires externes, les copies de la facturation, les copies de justifications des règlements et ce, pour pouvoir profiter du remboursement par l'OFPPT des dépenses engagés.

3.5 EVALUATION DE LA FORMATION

L'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la formation cherche à évaluer la qualité du service, la qualité de l'animation, la qualité de l'apprentissage, l'impact de la formation, la pertinence de l'action par rapport aux attentes. Elle tente pareillement de dégager les pistes d'amélioration relatives aux actions de formation. Dans le même registre et afin de mesurer l'efficacité des actions entreprises. La direction des RH examine s'il y a eu atteinte des objectifs individuels et collectifs fixés pour chaque catégorie du personnel. Pour cela, ladite direction se base sur des indicateurs de mesures tels que le taux de retour des dossiers crédits, l'évolution des commissions, les produits vendus par les guichetiers. Ce suivi est réalisé en collaboration avec les partenaires impliqués pour chaque indicateur (le contrôle de gestion, l'animation commerciale etc.)

3.6 ENTRETEN AVEC LE DIRECTEUR DES RH

Pour le DRH la fonction formation constitue un atout majeur pour répondre aux changements de la réglementation, la concurrence acharnée et les jeux d'alliances et de fusions qui caractérise le secteur bancaire marocain. Mais, c'est aussi une réponse au manque des compétences adéquates sur le marché de l'emploi. A cela viennent s'ajouter d'autres paramètres en liaison avec l'environnement interne de l'EBE tels que les directives et exigences de la maison mère en matière de déontologie et éthique ainsi que les orientations stratégiques actuelles de la banque notamment le développement du réseau, le changement de l'organigramme de l'agence, le pari sur la force commerciale et le départ accru des hauts cadres à la retraite. La combinaison de tous ces éléments exige une offre de formation qui permettrait de faire face aux recrutements élevés et les nécessités de redéploiement des collaborateurs. Ainsi, actuellement la formation insertion se positionne en première place. Elle s'articule autour de deux principaux axes la culture et le métier. Pour venir à bout de ces

défis, le DRH table sur la qualité de conception des modules de formation et leurs animations, la forte mobilisation des collaborateurs, leur envie d'apprendre et de s'améliorer. Cependant, il demeure que plusieurs chantiers de perfectionnement persistent en ce qui concerne la planification de la formation, la mesure de son efficacité et le projet GPEC qui est en cours.

3.7 ENTRETIENS AVEC SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec le directeur de la banque de réseau et de détail, trois directeurs régionaux et sept directeurs d'agences à grande exploitation. Les directeurs estiment être conscients des besoins en formation de leurs collaborateurs. La source d'expression du besoin de formation émane souvent du contact quotidien avec le personnel à travers l'observation du rendement et des insuffisances. Bien que, Cinq des directeurs interrogés affirment s'entretenir avec leurs collaborateurs à propos de leurs besoins en formation, leurs aspirations en termes de promotion et leurs projections professionnelles, la formation reste déclenchée suite à l'initiative de la direction central, le lancement d'un nouveau système, la situation de changement de poste, la promotion, et dans une proportion minime suite à la demande du concerné ou de son supérieur hiérarchique.

La moitié des directeurs interrogés ont qualifié le centre de formation comme étant un partenaire accessible soucieux des besoins des collaborateurs. Aussi, ils ont affirmé que leur niveau d'implication dans le choix du programme de formation à prodiguer à leurs collaborateurs est très faible. A cela vient s'ajouter le fait que les directeurs ont une faible connaissance du contenu exact de la formation qui sera dispensé à leurs collaborateurs.

Ces mêmes directeurs estiment que les programmes administrés sont efficient et appropriés malgré que les thèmes traités puissent se montrer parfois récurrents. Et la majorité d'entre eux estiment que la formation souvent n'intervenait pas au bon moment et ne prenait pas en considération les engagements professionnels des collaborateurs chose qui est crucial au bon fonctionnement des agences.

Ultérieurement à la formation, les directeurs observent un niveau moyen d'application des nouveaux acquis des bénéficiaires. D'après eux, cela était souvent conditionné par les exigences réels du poste, le manque de pratique ou encore un choix personnel. Tandis qu'ils estiment détecter une hausse de la performance des collaborateurs une fois de retour des sessions de formation. Selon eux, ceci serait due à la hausse de la motivation des collaborateurs mais qui est généralement rattrapée par la non corrélation de la participation aux actions de formation avec la promotion.

3.8 QUESTIONNAIRES ADMINISTRÉS AUX COLLABORATEURS

Le traitement des réponses des questionnaires distribués aux collaborateurs ayant bénéficiés des actions de formations ciblées ont révélés les informations suivantes :

- 55% des collaborateurs interrogés (CI) sont des femmes ;
- 55% des CI sont âgés de moins de trente ans ;
- 59% des CI disposent d'une ancienneté de moins de trois ans ;
- 63% des CI appartiennent à la catégorie des conseillers commerciaux ;
- 66% des CI perçoivent la formation comme une récompense ;
- 56% des CI ont été questionnés sur leurs besoins en formation lors de l'entretien annuelle d'évaluation ;
- 68% des CI ont estimé qu'il y avait une adéquation des formations avec les besoins en compétences inhérents aux postes occupés ;
- 70 % des CI ont perçus une bonne communication autour de la formation au préalable de sa tenue ;
- 94% des CI ont déclarés que les animateurs avaient présenté clairement les objectifs de la formation ;
- 96% des CI ont estimé que la principale utilité des formations qu'ils ont suivi étaient d'acquérir de nouvelles connaissances et habilités en liaison avec le poste occupé ;
- 56% des CI pensent que la formation leur a permis d'améliorer leur performance une fois de retour à leur poste ;
- 64% des CI qualifient le niveau d'application des nouveaux acquis lors de la formation comme étant élevé.

4 ANALYSE ET PISTES D'AMÉLIORATION

4.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS L'ÉTUDE

La formation au sein de l'établissement connaît un grand intérêt de la part du top management et les supérieurs hiérarchiques. Ceci se matérialise par la qualité et le nombre des moyens humains et matériels alloués à cette fonction. Également, ces différents acteurs ont démontrés une grande motivation à l'encontre de la fonction formation et présentent une prédisposition à s'impliquer individuellement et collectivement en vue de la développer.

L'analyse des besoins et la conception du plan de formation se basent principalement sur la stratégie des RH qui est à son tour en lien direct avec la stratégie commerciale de l'établissement. A cet effet, la procédure d'identification des besoins en compétences réels des collaborateurs pourrait apporter un plus à la qualité du plan de formation. Néanmoins, cela reste tributaire du lancement du projet de réalisation de la GPEC s'appuyant sur des outils tels que le REC et la cartographie des emplois et effectifs.

L'observation de la phase de réalisation de la formation a laissé chez nous un pressenti positif. Le recours aux formateurs internes est une garantie de qualité. Mais nous estimons que le recours à des animateurs externes pourrait apporter une dynamique positive à la formation.

L'EBE aurait à gagner de transmettre systématiquement le plan de formation à l'OFPPT au début de l'année avant son exécution pour prétendre à un remboursement des coûts des actions de formation à hauteur de 70%.

L'évaluation du transfert des connaissances et l'évaluation d'impact de la formation auraient intérêt à être renforcés. Pareillement, elle gagnerait à être prise en charge par la fonction ressource humaine dans le cadre d'un projet de GPEC pour essayer de mettre en lien les investissements en matière de développement de RH et les résultats en performance au niveau individuel et collectif. Également, le défi de la dispersion géographique et de l'indisponibilité des collaborateurs en raison de leurs engagements pourraient nous renvoyer au développement de cellules de compétences au niveau de la région, le développement des centres numériques de documentation ainsi que la réflexion à des formations de type « Blended » qui se déroulent en présentiel et à distance.

L'analyse des caractéristiques de la population de l'échantillon étudié a révélé que l'établissement respectait l'approche genre dans sa gestion de la formation. Aussi, il en ressort que la majorité de ses efforts en matière de formation concernait les collaborateurs de la tranche d'âge comprise entre 20 ans et 30 ans et dont l'ancienneté était inférieure à trois années. A cet effet, on pourrait détecter une volonté de l'EBE de développer les compétences de ses jeunes collaborateurs issues des deux sexes. Parallèlement, la majorité des formations visaient la catégorie des conseillers commerciaux. Ce constat concorde avec les orientations générales de l'EBE et sa politique actuelle à savoir renforcer et améliorer ses capacités de ventes.

Il y a lieu de signaler que les collaborateurs portaient un grand intérêt à la formation. Elle est perçue comme une récompense et un facteur de satisfaction. Chose que nous appréhendons avec réserve puisque la formation gagnerait aussi à être perçue comme un évènement ordinaire intégrant une suite logique accompagnant le cheminement de carrière et non pas seulement comme une action momentanée visant seulement à se détendre et souffler un peu.

L'identification des besoins en formation est prévue normalement lors de l'entretien annuelle d'évaluation pourtant elle n'est pas systématique en pratique. Malgré cela, il reste que les formations étaient perçues comme étant en adéquation avec les besoins en formation des postes occupés et qu'elles ne concordaient généralement pas avec les besoins individuelles des collaborateurs. Ceci démontre que l'identification des besoins en formation privilégiait les besoins en développement des compétences de l'organisation au détriment des besoins individuels des collaborateurs ce qui est à notre sens une tendance positive dans une certaine mesure.

Les conditions de déroulement de la formation sont qualifiées de bonnes. Elles sont caractérisées par une bonne communication autour de la formation et son contenu. Les participants sont souvent avisés suffisamment à l'avance pour prendre les prédispositions nécessaires. Les conditions matérielles de déroulement des formations sont appréciées et le centre de formation est qualifié comme étant un cadre agréable et propice à l'échange.

Le déroulement des actions de formation connaît le recours à plus d'un animateur, en règle générale deux formateurs. Pareillement, presque la totalité des sessions de formation connaissent une précision claire des objectifs des actions de formation. Ces deux éléments peuvent apporter à notre avis une valeur ajoutée à la qualité des sessions de formation. Néanmoins, on a constaté que l'évaluation se limitait à l'administration des questionnaires d'évaluation de fin de session qui retracent généralement la perception à chaud des participants à l'égard de l'animateur.

En dernier lieu, les réponses aux questionnaires nous informent sur l'impact positif de la formation sur les connaissances et compétences des bénéficiaires à froid puisque les participants s'accordent sur l'idée que les sessions avaient permis d'acquérir de nouvelles connaissances et habilités. Aussi, plus que la moitié d'entre eux ont affirmé que la formation leur a permis d'améliorer leur performance une fois de retour à leur poste et qu'ils avaient l'opportunité d'appliquer leurs nouveaux acquis en situation professionnelle.

Globalement, à notre sens, il ressort de la synthèse des résultats de notre étude que la gestion de la formation au sein de l'EBE comportait un ensemble de pratiques dont certaines pourraient être qualifiées de bonnes et d'autres à améliorer. A la lumière de ces éléments et sur la base des lectures que nous avons effectuées en matière de gestion de formation nous présentons dans la partie suivante de ce travail des propositions qui pourraient renforcer le dispositif d'ingénierie de formation dudit établissement.

4.2 PISTES D'AMÉLIORATION

A notre humble avis, la gestion de la formation ne pourrait que bénéficier de l'évaluation de l'IFP surtout si cette dernière est inscrite dans une optique d'amélioration perpétuelle. Ce qui permettrait à la formation d'évoluer devenant de plus en plus efficace et donc de réussir son défi de contribuer au développement des compétences. La gestion de la FP au sein d'une organisation donnée n'est pas une tâche des plus simples. Et avant de songer à l'évaluer, il est primordial d'abord d'instaurer un dispositif de l'IFP à même d'atteindre les objectifs escomptés et qui pourrait répondre aux spécificités et aux exigences de toute organisation. Les éléments ci-après constituent à selon nous une liste non exhaustive des facteurs dont l'instauration pourraient concourir à la réussite de la gestion de la FP efficace:

- Un référentiel qui décrit un processus prédéfini et formalisé du déroulement de l'IFP et ces différentes étapes depuis l'analyse des besoins en formation jusqu'à l'évaluation du système dans son ensemble. D'ailleurs, l'établissement étudié doit mettre l'accent sur la phase d'analyse des besoins en formation car il peut d'avantage bénéficier des possibilités qu'offre des outils comme le référentiel des métiers, les bilans de compétences, les entretiens annuels d'évaluation, les projets professionnels des collaborateurs et de la démarche GPEC en général en l'incluant dans son analyse;
- Une architecture formalisant les rôles et les rapports entretenus par les différents intervenants du dispositif. A cet effet, Alain Meignant parle du chainage et Dennery quant à lui du spectre pour qualifier cette notion. Ainsi, la qualité de la performance du processus de l'IFP dépendra fortement de la qualité des interactions des différents acteurs y concourant. Mais également, on ne pourrait entrevoir l'évaluation ni la clarification des contributions attendues de chacun de ces acteurs sans cette formalisation.
- une armada d'objectifs précis prenant un caractère SMART malgré la difficulté que cela représente vue le caractère qualitatif et complexe de certaines actions de formation. Pareillement, un ensemble d'indicateurs de réalisation de ces objectifs pour en réaliser le suivi et le pilotage.
- La communication autour des résultats de l'évaluation de la formation et l'implication des différents acteurs de la formation au sein de l'établissement. Une ingénierie de formation aussi perspicace soit elle ne peut atteindre les objectifs fixés sans l'implication des différents acteurs de la formation et spécialement le top management. Imaginons la valeur de l'évaluation d'une action de formation dont les participants refusent de jouer le jeu et ou adoptent une attitude négative.
- Une démarche d'évaluation du processus de l'IFP mesurant l'atteinte des objectifs pour chaque étape du déroulement et la contribution de chaque acteur ainsi que la performance du dispositif dans son ensemble. A ce propos et parmi les challenges que nous avons rencontrés lors de notre étude, c'est cette capacité d'isoler une action de formation et de mettre en avant son impact sur le développement des compétences des collaborateurs.
- La promotion d'une culture organisationnelle où le développement des compétences est perçu comme un moyen de développement personnel, de l'employabilité et impactant significativement le cheminement de carrière des collaborateurs.

5 CONCLUSION

Si lors de la partie précédente nous avons essayé de dégager certains facteurs qui constituent à notre humble avis des piliers de la construction d'un dispositif de l'IFP performant. La présente conclusion consistera à produire des réflexions sur des éléments qui à l'opposé dont l'occultation ou la non prise en compte pourraient nuire au rendement à la gestion de la formation. A cet effet, nous faisons appel à la description de Thiery ARDOUIN de l'IFP « *L'ingénierie de la formation ne doit donc pécher ni par défaut ni par excès. Faute d'une démarche de l'ingénierie de la formation, les entreprises se condamnent à une forme d'immobilisme intellectuel et social d'une part et au non développement d'autre part. Par excès, car elle ne*

s'élabore pas pour enfermer l'organisation et les hommes dans un carcan, mais pour servir de guide, de trame et donc dépasser l'outil. Le garant de la démarche est, et reste, le responsable de la formation par son professionnalisme, son engagement méthodologique dans l'action et aussi le recul déontologique. Il inscrit sa démarche dans une double logique : entre individu et organisation, et entre formation et production. »⁷. A partir de cette conception et des résultats de notre recherche, il en ressort que de la mise en place d'une IFP gagnerait à ne pas perdre de vue que d'une part que la formation concerne des personnes appartenant un environnement social et organisationnel où règne une culture, des jeux de pouvoirs, des motivations différentes. Ainsi, il conviendrait de choisir les voies et les moyens les plus pertinents pour faire progresser à petits pas cette collectivité vers la réalisation de l'implication de l'ensemble des acteurs. Le processus d'action suppose des compétences particulières. D'abord, savoir analyser une situation, en repérant les enjeux les plus forts, en dégagant des projets, en vérifiant leur faisabilité, en s'assurant de la validation et du soutien de ces projets par les acteurs les plus influents. DENNERY quant à lui s'intéresse au triptyque Compétence-Motivation-Environnement (CME) pour l'étude de la performance de de l'IFP. On en déduit que la réussite de la formation est la résultante de l'action sur ces trois dimensions de l'Homme au travail.

D'autre part, l'intérêt essentiel de l'évaluation de l'IFP n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce que cela permet d'expliquer. Un bon système d'évaluation est surtout un outil de management. Il permet de progresser dans un esprit de développement de la qualité. Aussi, il faut mettre en garde contre la tentation de considérer que l'augmentation des budgets consacrés à l'évaluation de la formation est un bien en soi. Dans ce sens, il faudra toujours vérifier que le coût de l'évaluation n'est pas supérieur aux résultats espérés.

Pareillement, il est important d'être conscient que la formation n'est pas un remède miracle qui guérit tous les maux. Alain Meignant dit « La formation n'est pas toujours la solution »⁸. C'est pourquoi, il est astucieux de bien analyser la demande de formation avant d'envisager l'option formation. Pour bien déterminer la source du problème, il faut la situer dans le cadre global de la performance de l'entreprise. Le cas contraire, les efforts et les budgets déployés seront vains. Aussi, La FP n'est pas une fin en soi. Elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et développement des RH. « C'est pour cela qu'il faut une meilleure synchronisation du développement des compétences avec les politiques, les plans d'action, et les objectifs de l'entreprise, une meilleure intégration de la formation dans le processus de décision du management »⁹.

En définitif, l'ingénierie de formation et son évaluation ne représentent qu'un élément parmi d'autres qui concourent au système de développement des compétences des collaborateurs d'une organisation donnée. Il en résulte que la performance de ce système nous renvoie à l'étude d'autres facteurs qui peuvent être déterminants pour sa réussite. Nous citons à titre indicatif des notions tels que l'apprentissage en situation de travail au contact de ses pairs et ses responsables, l'auto-formation, le Mentoring, le Coaching, le Tutoring, l'évolution de carrière et la mobilité qu'elle soit vertical ou horizontal, les centres de ressources et de documentation, les systèmes d'information, les plates-formes d'apprentissage et d'échange (e-learning), la politique de Knowledge Management. A notre sens, les organisations consentiraient un manque à gagner énorme en termes de développement des compétences au cas où elles restreindraient leur champ d'action à un seul de ces facteurs. Au contraire, c'est la conjugaison des efforts pour agir sur le système dans son ensemble qui serait à même de produire les résultats escomptés et d'amoindrir les coûts engagés.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFNOR : Agence Française de Normalisation

ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences ;

EBE : Etablissement Bancaire Etudié ;

CPF : Compte Personnel de Formation ;

CI : Collaborateurs Interrogés

RH : Ressources Humaines

OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail ;

⁷ OP. Cit. ARDOUIN Thierry, P223-224.

⁸ OP. Cit. MEIGNANT Alain, P66 ;

⁹ OP. Cit. MEIGNANT Alain, P36.

GIAC : Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil ;
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IFP : Ingénierie de Formation Professionnelle ;
REM : Répertoire des Emplois et Métiers ;
REC : Référentiel des Emplois et Compétences ;
SMART : Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes et Temporels ;
TFP: Taxe de Formation Professionnelle ;

RÉFÉRENCES

- [1] ARDOUIN Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer, dunod, 2003;
- [2] BARBIER Jean-Marie, LESNE Marcel, L'analyse des besoins en formation, 2^{ème} édition, 1986;
- [3] DENNERY Marc, Piloter un projet de formation : diagnostic du besoin à la mise sous assurance qualité, ESF, 2000;
- [4] LE BOTERF Guy, Ingénierie et Evaluation des compétences, Paris édition d'organisation 2006;
- [5] MASSOT Pierre, FEISTHAMMEL Daniel, Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et outils inédits AFNOR, pratique collection, 2001;
- [6] MEIGNANT Alain, Manager la formation, édition liaison, 3^{ème} édition, 1995;
- [7] PARMENTIER Christophe, L'essentiel de la formation : Préparer, animer, évaluer, édition d'organisation, 2002
- [8] Site de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail au Maroc ;
- [9] Site du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration ;
- [10] Red Mangrove Development Advisors – Rapport sur les bonnes pratiques de formation professionnelle continue - R.M.D.A. – 2014/12/09 PDF ;
- [11] PDF- Système de la formation professionnelle au Maroc : La Délégation Régionale de la Formation Professionnelle – Fès- 27 Septembre 2011 - Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Département de la Formation Professionnelle.