INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN ECONOMICS AND FINANCE, 2026, Vol. 3, No. 10-2, 64-72, http://doi.org/10.71420/ijref.v3i10-2.429

L'intégration du Digital Learning dans la Formation des employés : Une analyse exploratoire des secteurs Bancaire et Industriel au Maroc

Integrating Digital Learning into Employee Training : An exploratory analysis of Banking and Industrial Sectors in Morocco

Imane GUEZRI
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Innovation et Management des Organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.

Abderrahim ELJADIDI
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Innovation et Management des Organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.

Abdellah ELBOUSSADI
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie, Innovation et Management des Organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.

Résumé. Dans un monde en évolution rapide, il est temps de former ses collaborateurs plus rapidement et de manière plus flexible. Le domaine de la formation professionnelle se digitalise. Aujourd'hui les entreprises doivent former leurs salariés en utilisant de nouveaux modes d'apprentissage et des outils digitaux adaptés. Nous avons mené une étude empirique quantitative et qualitative auprès des entreprises de services et industrielles afin de déterminer les modes de formation continue pratiqués. Pour ce faire, nous avons adressé un questionnaire aux salariés des banques et un entretien individuel semi-directif au responsable RH de l'échantillon industriel. Les principaux résultats indiquent que le choix du Digital Learning renvoie aux spécificités du domaine, presque la totalité des banques utilisent la formation digitale, et le digital Learning permet une forte flexibilité face aux situations délicates comme la période du Covid_19. Les résultats quantitatifs sont traités avec SPSS et R-Studio.
Mots clés : *Formation continue, Digital Learning, Théorie des organisations, SPSS, R-Studio.*

Abstract. At a time when the world is evolving rapidly, it is an opportunity to train your employees faster and more flexibly in a truly global training approach. The world of professional training is going digital. Today, companies must be able to reach their employees (their learners) by using new learning methods, while utilizing all the appropriate digital tools to reach their target. We conducted a quantitative and qualitative empirical study with service and industrial companies to determine the continuous training methods practiced. To do this, we sent a questionnaire to bank employees and conducted a semi-structured individual interview with the HR manager of the industrial sample. The main results indicate that the choice of Digital Learning is related to the specificities of the field, almost all banks use digital training, and digital Learning allows for great flexibility in delicate situations such as the Covid-19 period. The quantitative results are processed with SPSS and R-Studio.
Keywords : *Professional Training, Digital Learning, Organization Theory, SPSS, R-Studio.*

1. Introduction

L'innovation technologique qui dévoile de nouvelles perspectives économiques, génère la création de nouveaux produits, services et techniques de travail. A l'ère actuelle, les

entreprises ont saisi que la continuité de leurs activités est tributaire de l'intégration et de l'adaptation de ces technologies innovantes à leurs stratégies. Il est indéniable que le développement des ressources humaines est absolument reconnu tel un vecteur principal de l'évolution des sociétés. Universellement, ce développement est assuré par les systèmes de formation qui interviennent dans un environnement en perpétuelle mutation du savoir et de l'internationalisation des débouchés et des acteurs. Le management de la richesse humaine devient alors une clé de la compétitivité pour les économies et pour l'entreprise n'est plus considérée comme le cœur de son écosystème par les industriels, mais plutôt orientée vers un marché où opèrent directement les rivaux, les fournisseurs, les consommateurs et tout autre intervenant. Le Digital Learning alors n'est pas qu'un effet de mode(Sousa et al., 2022) et va bien au-delà deçà. Développer de nouvelles compétences afin d'être toujours « à jour » : la formation est aujourd'hui, plus que jamais, au cœur des stratégies de l'entreprise (Dumas & Hanchane, 2010). La transformation digitale redéfinie la frontière entre temps de formation et temps de travail. Pour bien accompagner l'entreprise à l'ère du digital, le responsable formation doit faire évoluer son rôle, ses outils, et même son état d'esprit. Il s'attachera alors à faciliter la montée en compétences de chacun de façon rapide et autonome. Cela nécessite une adaptation continuelle des entreprises pour qu'elles soient capables de se réajuster et de relever de nouveaux challenges. La ressource humaine est aujourd'hui une variable classée comme clé de succès de toute organisation (Kaur & Kaur, 2021) et sur tous les niveaux. De nos jours, les entreprises sont devenues de plus en plus sensible à la variable humaine, l'être humain est rationnel et capable de réactions fortes, il est alors devenu la clé de réussite de soi-même, de sa famille, de son organisation et de son pays.

La formation est considérée en tant que facteur stratégique et un défi majeur à la disposition de l'entreprise, afin d'impulser et forger les compétences des collaborateurs et automatiquement, améliorer et accroître la compétitivité, Cependant ; ***Est-ce que tous les profils doivent être formés ? Comment mieux identifier les besoins de ses collaborateurs pour être plus réactif à leur demande ?*** L'ingénierie de la formation permet de répondre à ces questions. C'est une étape inéluctable qui forme la pertinence de la formation, il s'agit bien des phases préliminaires qui permettent d'établir une description de la situation actuelle et de celle prévue, d'analyser les écarts et de définir les différents besoins en formation pour pouvoir préparer le cahier des charges et le plan de formation adéquat et pratique. G. Le Boterf présente l'ingénierie de formation comme « un ensemble coordonné de travaux de conception et de réalisation des systèmes de formation »(Le Boterf, 2008). La formation est ainsi la recherche du développement de l'homme en concordance avec les circonstances et l'environnement ; elle ne peut être réduite ni à la seule possession de connaissances ni à l'emploi des compétences.

La révolution du Digital semble représenter un atout majeur dans la pratique moderne de la formation. Dès lors, nous pensons que le recours au Digital est un passage obligé pour les entreprises marocaines si elles veulent obtenir plus d'efficacité dans leurs pratiques de formation et plus de rapidité dans l'atteinte d'un maximum de productivité et de qualité de travail. La problématique de notre recherche peut être formulée de la manière suivante : ***Dans quelle mesure les caractéristiques organisationnelles et professionnelles des secteurs bancaire et industriel influencent-elles l'adoption et les modalités d'utilisation du Digital Learning au Maroc ?*** De ce fait, de nombreuses questions découlent de notre problématique, à savoir :

- Qu'est-ce que la digitalisation de la formation ?
- Est-ce qu'elle peut s'appliquer dans tous les domaines ?
- Est-ce que le digital Learning est seul suffisant pour accomplir une bonne action de formation ou bien il a besoin d'être mixer avec une autre modalité ?

- A quel point le digital Learning peut-il être flexible pour contrer des situations inattendues ?
- Une crise imprévue comme la crise du covid-19, favorisera-t-elle l'émergence de nouveaux modes d'apprentissage ?
- Comment sera pratiquée l'évaluation de la formation ?

D'où notre préoccupation de savoir :

- Si tous toutes les entreprises peuvent digitaliser leurs dispositifs de formation et si ce n'est pas le cas, quels peuvent être les empêchements ?
- Si les entreprises peuvent transmettre les savoirs et les compétences de la meilleure manière en utilisant les outils digitaux ?
- Si les entreprises qui adoptent une formation classique pourraient-elles être coupler à une formation digitale en post crise ?

2. Théories mobilisées

a. La théorie des organisations

L'analyse et la compréhension globale de l'homme en qualité de ressources sont fondamentales. « La nature d'une entreprise, son principe fondamental qui guide son existence, est sa fonction économique », affirmait Peter DRUKER. Néanmoins, par qui sont obtenus les résultats économiques et à qui sont-ils destinés ? l'ensemble de courants de pensée qui décrit le fonctionnement d'une entreprise est connu sous le nom de théorie des organisations. Un de ces courants, connu sous le nom d'Ecole des relations humaines, soutient que l'entreprise est un espace de production et que l'individu joue un rôle central qui suppose une prise en compte de l'aspect humain.

b. La théorie du Capital humain

Les économistes Jean-Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud en analysant la croissance française entre 1950 et 1975, parviennent à la même conclusion que Robert Solow concernant le facteur exogène. Selon eux, l'exceptionnelle croissance française (en moyenne 5% par an sur la période), est due à une accélération de la contribution de ce facteur exogène à la croissance. Celui-ci, que l'on nomme le progrès technique, reflète l'amélioration de la connaissance scientifique et de l'innovation et mesure l'efficacité dans l'emploi des facteurs de production et en particulier du facteur travail. Ces avancées théoriques et ces études empiriques réunissent progressivement les conditions d'une identification du rôle du capital humain dans la croissance (Vignolles, 2013). A mesure que le progrès technique s'accélère, la complexité de la production augmente, engendrant un nouveau besoin : celui de collaborateurs compétents. La formation professionnelle est le seul moyen d'acquérir cette qualification et, par conséquent, d'améliorer l'efficacité. C'est là que le concept central de la théorie du Capital Humain émerge.

c. Méthodologie de recherche

Notre étude s'appuie sur une approche exploratoire à travers une méthodologie mixte, unissant une recherche qualitative au sein d'un groupe industriel et une recherche quantitative à l'aide d'un questionnaire administré à des employés du secteur bancaire. Le but et d'étudier les méthodes de formation dans ces deux contextes organisationnels différents sans intention de faire une comparaison entre eux. Cette étude a été effectuée au premier semestre 2025, cependant, la crise du Covid_19 a été choisie comme période de référence en raison de son caractère exceptionnel, ayant profondément bouleversé les pratiques professionnelles et

organisationnelles et accéléré l'adoption des technologies numériques(Carroll & Conboy, 2020), (Nagel, 2020). En outre, certaines études soulignent que les adaptations effectuées pendant la crise peuvent se prolonger après celle-ci et favoriser des changements durables des pratiques organisationnelles (Müller et al., 2023),(Bennett & McWhorter, 2021).

Sur 100 questionnaires envoyés par e-mail, nous avons reçus 78 retours, les banques interrogées sont représentées sur la *figure 1.* L'objectif recherché c'est de nous permettre d'avoir une meilleure compréhension du déroulement des actions de formations au sein de ces unités, et de montrer les réactions menées au moment d'une crise imprévue.

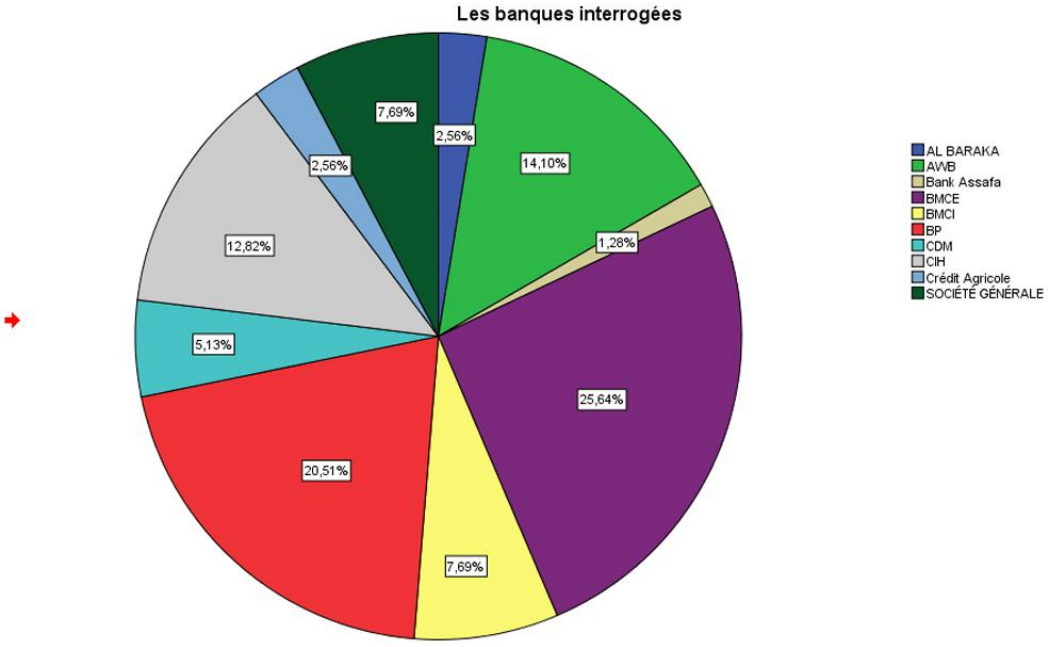
L'étude qualitative est réalisée à travers des entretiens semi-directifs individuels effectués auprès des représentants du groupe industriel (formateur en fabrication mécanique, responsable RH) Représentant chacun un rôle précis dans le processus de formation. La prise de note a été immédiate et la durée de l'interview était en moyenne de 20 minutes.

Les données sont collectées via Google Forms, puis exportées et analysées avec « SPSS » et « R. STUDIO ». Dans un premier lieu, via SPSS, nous avons procédé par un « tri à plat », puis nous sommes passés à un « tri croisé » pour croiser les variables et en tirer des déductions. Dans un deuxième lieu, à l'aide de « R. STUDIO », nous avons présenté une analyse multidimensionnelle des résultats afin de voir si les banques ont un maximum de caractères communs concernant les pratiques de la formation.

Tableau 1 : Nombre des répondants selon leurs catégories professionnelles

Catégories	Nombre de réponses	Pourcentage %
Directeurs	*6*	*7,69*
Responsables d'agences	*13*	*16,66*
Cadres	*28*	*35,89*
Chargés de clientèle, Conseillers	*31*	*39,74*
Total	***78***	***100%***

Figure 1 : Répartition des établissements bancaires interrogés



Source : SPSS

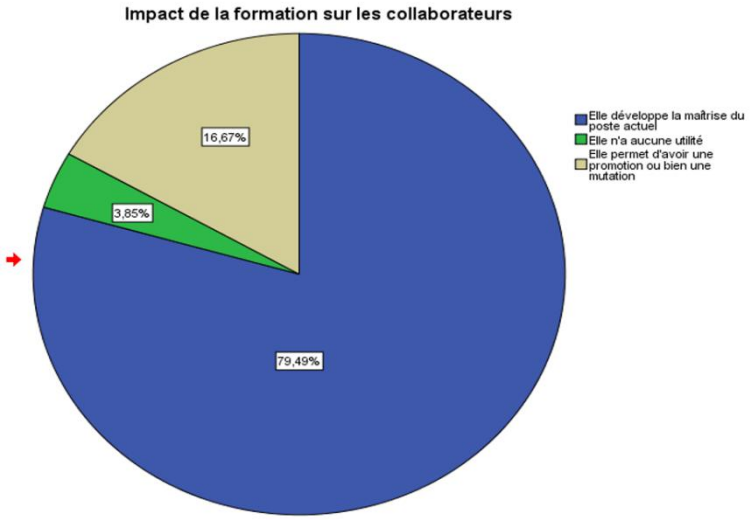
3. Résultats de l'étude

Les résultats marquants de notre enquête renvoient à dire que les banques marocaines appliquent la formation pour l'ensemble des catégories avec un minimum de 3 fois par an (44,88% pour exactement 3 fois par an et 52,71% pour plus que 3 fois), une telle fréquence représente la conscience du secteur bancaire de l'importance de la formation, ainsi que le nombre important des besoins qui se déclarent dans un environnement en perpétuelle mutation. En ce qui concerne les demandes exprimées par les collaborateurs, elles sont écoutées dans la majorité des cas (82,05%) et prises en considération, voir *Tableau n°2*. Pour la grande majorité (79,49% des collaborateurs, toutes catégories confondues), la formation développe la maîtrise du poste actuelle et représente un facteur de motivation et un développeur de carrière voir la *figure 2*.

Tableau 2 : Réponses à la question « Votre établissement écoute-t-il vos demandes en matière de formation ? »

Effectif	*Non*	*Oui*	*Total*
Cadre	5	**23**	28
Directeur	0	**6**	6
Responsables d'agences	2	**11**	13
Chargés de clientèles, conseillers	7	**24**	31
Total	14	**64**	78

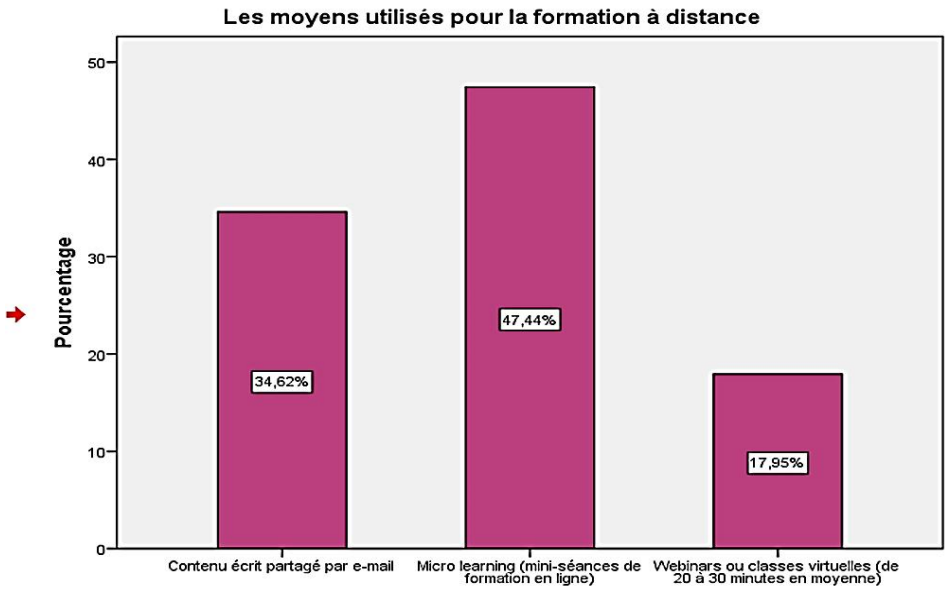
Figure 2 : Impact perçu de la formation sur les collaborateurs



Source : SPSS

A travers les résultats obtenus, nous déduisons que les banques ont l'habitude à utiliser le Digital dans leurs formations avec, premièrement, « les micro-Learning » leur pourcentage de 47,44%, suivies par le « contenu partagé par e-mail » avec un pourcentage de 34,62% et les « webinars ou classes virtuelles » avec 17,95%, voir la *figure 3*.

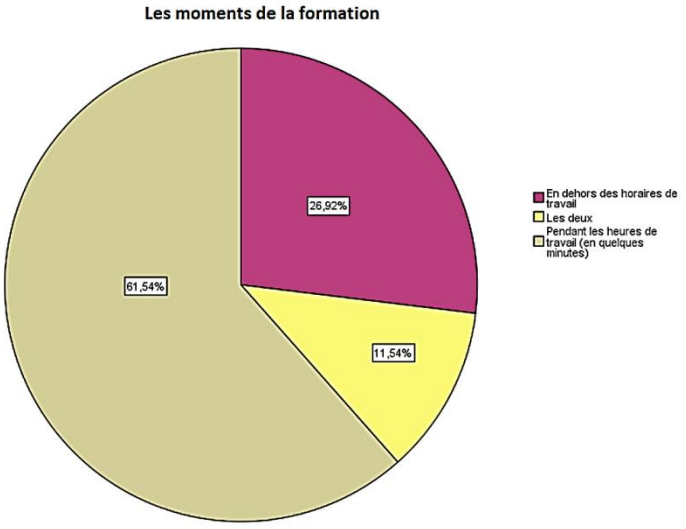
Figure 3 : Répartition des moyens formation à distance utilisés, toutes banques confondues



Source : SPSS

De même, dans le secteur bancaire, la formation est souvent (61,54%) pratiquée pendant les heures de travail, en quelques minutes, et sans quitter le poste, voir la *figure 4*. Par contre, il ne faut pas oublier que certains collaborateurs ont des préférences particulières concernant les modes d'apprentissages, et qu'ils doivent être écoutés et satisfaits à chaque fois que cela est possible.

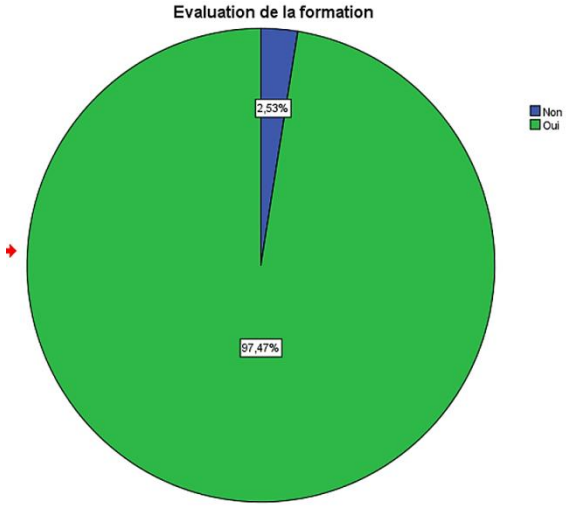
Figure 4 : Modalités temporelles de réalisation des formations suivies par les collaborateurs (toutes banques confondues)



Source : SPSS

En ce qui concerne l'évaluation de la formation, nous pouvons dire que la totalité des collaborateurs ≅ 98%, voir la *figue 5*, répond minutieusement au questionnaire d'évaluation, chose qui aidera les responsables de la formation à détecter les réalisations prévues et bien définir et cibler les objectifs futurs.

Figure 5 : Participations aux questionnaires d'évaluation de la formation, toutes banques catégories professionnelles confondues.

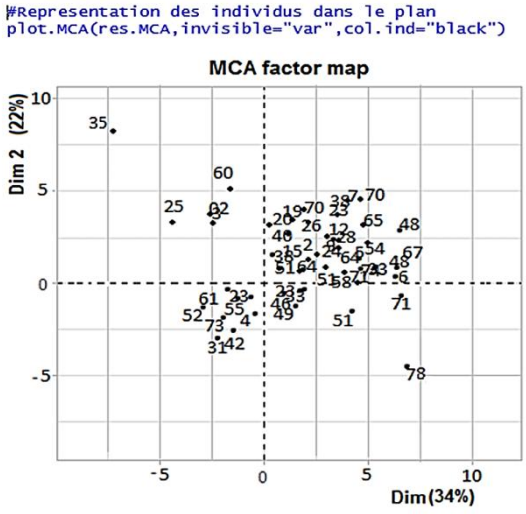


Source : SPSS

En cas d'imprévue : La grande part des réponses va à l'annulation de la formation présentielle avec 62,82% et à l'augmentation des heures de la formation à distance avec 29,49%. Le terme « augmentation » renvoie à ce que les banques utilisent déjà la formation à distance et que ce n'est pas juste une solution pour faire face à une situation imprévue. Cette « augmentation » est venue donc équilibrer l'annulation de la formation présentielle, chose qui explique que les banques sont habituées à la formation distancielle.

A Partir du nuage des ressemblances, voir la *figure 6,* entre les banques interrogées, nous constatons que l'ensemble des variables utilisées a dégagé deux dimensions représentants un total de 56% des informations entrées. Ce total peut donc, être jugé, comme assez satisfaisant. On note ainsi une forte convergence des banques vers le centre du nuage sauf deux valeurs aberrantes. Cependant, nous pouvons toujours dire que la majorité de ces banques sont regroupées selon leurs points de ressemblances et ainsi conclure qu'elles se ressemblent en l'application de la formation à distance.

Figure 6 : Nuage des ressemblances entre les banques interrogées.



Source : R-Studio

En ce qui concerne le groupe industriel étudié, il propose souvent des formations pour ses collaborateurs à partir des besoins déclarés lors de l'évaluation annuelle. Ces formations peuvent répondre à des demandes individuelles ou obligatoires. De plus, un plan de formation est établi chaque année pour répondre aux besoins actuels et anticiper les besoins futurs.

Le digital est une ancienne notion pour le groupe (machine programmables, progrès technique…) pourtant elle est toute nouvelle dans les pratiques de la formation. Le recours au digital Learning s'est particulièrement développé durant la crise passée du Covid_19 ; Chose qui a bouleversé le mode habituel de la formation et a amené le groupe étudié à revoir ses dispositifs, voir : L'enregistrement des capsules vidéo et l'usage d'une plateforme collaborative (Microsoft Teams). Par ailleurs, les responsables soulignent que ce recours est maintenu au-delà de cette période. De même, la réussite de ce changement repose sur la culture de l'organisation, orientée vers le numérique, qui privilégie l'acceptation des technologies, l'expérimentation et l'apprentissage numérique (Rais et al., 2026). Pour l'évaluation, le groupe opte l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid, ainsi qu'une évaluation générale du processus de formation.

Nous déduisons donc que le choix du Digital Learning renvoie aux spécificités du domaine concerné, il est applicable pour les entreprises de services, et reste parfois difficile pour le domaine industriel nécessitant des mises en œuvre pratiques. L'évaluation théorique est insuffisante pour le domaine industriel, cependant, elle s'avère efficace dans celui des services. Le mode de formation choisi n'est plus efficace s'il influence la qualité de celle-ci. Digitaliser la formation c'est, finalement, intégrer les technologies du digital aux différents dispositifs de formation qu'ils soient existants ou en cours de création. D'après notre étude, aucune des sociétés étudiées ne se base uniquement sur le digital, soit sur le modèle classique soit en combinant entre les deux par un « blended Learning ». Cependant, le digital Learning permet une forte flexibilité face aux situations délicates, il a fait preuve de son importance avec la crise du Covid_19. Cette crise a amené les entreprises qui n'utilisaient pas ce nouveau mode de formation à y réfléchir pour la période de post-crise. Pour l'évaluation, elle est aussi pratiquée à distance, avec un questionnaire ou bien une discussion en ligne avec le formateur ou le supérieur pour examiner l'atteinte des objectifs. Il est important de souligner aussi, que les outils digitaux intégrés aux parcours de formation ne suffisent pas pour dire qu'il y a une digitalisation et un réel succès auprès des apprenants (collaborateurs). L'intégration du Digital dans la stratégie formation est pertinente lorsqu'elle atteint une performance vis à vis du collaborateur et de l'entreprise.

4. Conclusion

Chacun a compris que, pour réussir un parcours professionnel dans un environnement économique et social en perpétuel changement, il est indispensable non seulement d'affiner en permanence ses compétences mais d'en acquérir de nouvelles. Cette évolution qui autrefois pouvait prendre des dizaines d'années est aujourd'hui extrêmement rapide, grâce à l'introduction du digital dans les dispositifs de formation, surtout dans les secteurs de pointe, de nouvelles technologies et dans les services qui ne nécessitent pas une application pratique des acquis lors de la formation (une formation sur le relationnel est différente d'une formation sur la fabrication mécanique). De plus, l'entreprise est investie dans la formation permanente de ses salariés, qui autrement, seront incapables de répondre aux besoins de celle-ci.

En outre, l'entreprise doit mettre en place des programmes de développement personnel et professionnel car sa performance sur le marché dépend de plus en plus de sa capacité à créer de la cohérence dans le fonctionnement de ses équipes et de son adaptation continue aux besoins nouveaux de ce marché car le capital humain est mobilisé en tant que moteur de

l'innovation et du développement économique (Guezri et al., 2026). Cette cohérence nécessite de développer, chez chaque collaborateur, un certain nombre de qualités relationnelles et comportementales qu'il ne possède pas toujours d'emblée. Le numérique oblige l'entreprise à se réinterroger sur chaque projet avec comme question principale : « comment peut-on transmettre les savoirs et les compétences de la meilleure manière en utilisant les outils digitaux ? ».

5. Références

- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld : Accelerating Skills for Digital Transformation. Advances in Developing Human Resources, 23(1), 5-25. https://doi.org/10.1177/1523422320973288
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the "new normal" : Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. International Journal of Information Management, 55, 102186. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186
- Dumas, A., & Hanchane, S. (2010). How does job-training increase firm performance? The case of Morocco. International Journal of Manpower, 31(5), 585-602. https://doi.org/10.1108/01437721011066371
- Guezri, Elboussadi, Eljadidi, & Aaouid. (2026). Exploring human capital within business and management area : A bibliometric analysis. AME, 8(1). https://revues.imist.ma/index.php/AME/en/article/view/61192
- Kaur, S., & Kaur, G. (2021). A meta-analytical study on the association of human resource management practices with financial, market and operational performance. South African Journal of Business Management, 52(1). https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2070
- Le Boterf, G. (2008). Ingénierie et évaluation des compétences (5e éd., 2e tirage 2008). Eyrolles - Ed. d'organisation.
- Müller, L. S., Reiners, S., Becker, J., & Hertel, G. (2023). Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture – A case study within higher education's administration. Journal of Business Research, 163, 113927. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. International Journal of Sociology and Social Policy, 40(9/10), 861-875. https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323
- Rais, O., Guezri, I., & Elboussadi, A. (2026). The role of artificial intelligence in strengthening dynamic capabilities: Proposal for a conceptual model. International Journal of Research in Economics and Finance, 3(1), 152-165. https://doi.org/10.71420/ijref.v3i1.4
- Sousa, M. J., Marôco, A. L., Gonçalves, S. P., & Machado, A. D. B. (2022). Digital Learning Is an Educational Format towards Sustainable Education. Sustainability, 14(3), 1140. https://doi.org/10.3390/su14031140
- Vignolles, B. (2013). Le capital humain : Du concept aux théories : Regards croisés sur l'économie, n° 12(2), 37-41. https://doi.org/10.3917/rce.012.0037