

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines (MRH)

Thème :

**Tableau de bord outil de performance et de pilotage
de la formation**

Etude de cas : GAM assurance

Présenter par :

Melle.Nesrine SAIDANE

Encadreur :

Mr.Abdelmajid MESBAH

4ème promotion

Juin 2017

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
science commerciales**

Option : Management des Ressources Humaines (MRH)

Thème :

**Tableau de bord outil de performance et de pilotage
de la formation**

Etude de cas : GAM assurance

Présenter par :

Melle.Nesrine SAIDANE

Encadreur :

Mr.Abdelmajid MESBAH

4ème promotion

Juin 2017

Résumé :

L'Algérie est engagée dans de nouvelles mutations caractérisées par une mondialisation accrue et une internalisation du système économique. De ce fait elle a été obligée de s'adapter à la nouvelle structuration de l'économie mondiale par l'engagement d'une démarche de transformation, d'une économie dite socialiste à une économie de marché.

Cette transition a donné naissance à un nouvel environnement économique, imposant la mondialisation des pratiques managériales marqué par l'apparition d'outils de mesure et maîtrise de l'activité des 'entreprises. C'est la raison pour laquelle, ces dernières années, les tableaux de bord se sont rapidement intégrés dans notre environnement.

La problématique du pilotage de la performance peut se résumer à baliser le cheminement décisionnel qui conduit d'un système d'indicateurs à la sélection d'une action parmi d'autre, de manière à réaliser au mieux des objectifs multiples et contradictoires.

En effet, la nécessité pour les entreprises de piloter leur performance les a conduits à mettre en place des tableaux de bord composés d'indicateurs de différentes natures permettant ainsi d'apprécier la performance de l'entreprise au regard des objectifs préétablis.

Chaque entreprise a selon son mode de fonctionnement, des indicateurs dont la mesure ne peut être analysée que dans son propre contexte.

Notre étude de cas, qui porte sur l'entreprise GAM assurance, vise essentiellement à déterminer le rôle et l'utilité du tableau de bord dans le suivi du processus formation et son effet sur la performance de cette dernière.

L'analyse des résultats démontre que le tableau de bord est un élément très important dans le suivi de la formation. Toutefois, grâce à un tableau de bord peut piloter ces actions et prendre des décisions afin d'apporter des actions correctives nécessaires.

Mots clés :

Mondialisation, outils de mesure, pilotage, tableau de bord, suivi, processus de formation, indicateur, performance, objectif, décision, GAM assurance.

Abstract

Algeria is involved for years in the new mutation characterized by increased globalization and internalization of the economic system. As a result Algeria was forced to adapt the new structuring of the global economy by hiring a process of transformation from a socialist economy to a so-called market economy.

This transition gave birth to a new economic environment, requiring the modernization of management practices marked by the appearance of measuring tools and mastering business activities. That is why, in recent years, the dashboards were quickly integrated into our environment.

The issue of performance management can be summarized to mark the path which leads to making a system of indicators for selecting an action from an other, in a way to achieve the best multiple and contradictory objectives.

Indeed, the necessity for companies to drive thier performances took them to develop dashboards made of different types of indicators enabling to evaluate the company's performance in regards of the predetermined objectives. Each company has according to thier mode of operation, indicators which the action can be analyzed only in its own context.

Our case study, which deals with GAM assurance, is to determine the role and utility of the dashboard formation in monitoring the training process and its effect on the performance.

Analysis of the results shows that dashboard is a very important element in monitoring and managing the formation.

However, with a dashboard the company can control these actions and make decisions as well to make any corrective actions.

ملخص

-

تشارك الجزائر منذ سنوات إلى حدوث طفرات جديدة تتميز بالعلومة وزيادة الاستيعاب الداخلي للنظام الاقتصادي. ونتيجة لذلك اضطرت الجزائر إلى التكيف مع الهيكلة الجديدة للاقتصاد العالمي عن طريق التعاقد مع عملية التحول من الاقتصاد الاشتراكي إلى ما يسمى باقتصاد السوق. وقد أدى هذا التحول إلى ولادة بيئة اقتصادية جديدة مما تطلب تحديث ممارسات الإدارة والتي تمثلت في ظهور أدوات القياس والسيطرة على الأنشطة التجارية. وفي السنوات الأخيرة كان هذا هو السبب الرئيسي وراء دمج لوحات القيادة بسرعة في بيئتنا.

يمكن تلخيص قضية إدارة أو توجيه الأداء على أنها إحياء للمسار القراري الذي يقود نظام من المؤشرات إلى اختيار هذا العمل في وسيلة لتحقيق أهداف أفضل متعددة و متناقضة.

أدت ضرورة دعم الأداء الشركات إلى تطوير لوحات قيادة متكونة من أنواع مختلفة من المؤشرات تتماشى مع تقييم أداء الشركة في ما يخص الأهداف المحددة سابقا.

كل شركة و حسب أسلوب عملها تملك مجموعة من المؤشرات التي لا يمكن تحليلها أو العمل بها إلا و فقط في نطاق سياقها الخاص.

و في دراسة لقضيئتنا التي تتناول شركة GAM assurance حاولنا تحديد دور و فائدة تشكيل لوحة القيادة في مراقبة عملية التدريب وتأثيره على الأداء. ومن خلال تحليلنا للنتائج تبين إن لوحة القيادة هي عنصر هام جدا في رصد و إدارة عملية التدريب وفضل لوحة القيادة يمكن للشركة السيطرة على هذه الإجراءات و اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail:

A ma très chère maman ;

Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

A mon très cher papa ;

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, et le respect que j'ai toujours eu pour toi, ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A mes cher frères : Charaf, Ramy et Samy ;

A mon adorable grand- mère Rbiaa et à la mémoire de mon grand père ;

A mes chers cousins : Adam, Yacine et Moustapha ;

A mon deuxième père : Saïd herraz ;

A mes adorables tantes ;

A mes meilleurs amies : Soumia ; Fatima ; Hadjer ; Maima ; Lanya ; Maria ; Laila ; Khouloud ; khadija et hadjer en témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous mes chères sœurs, je vous dédie ce travail avec mes vœux de réussite, et santé je vous'adore.

A tous ceux qui me sont chers ;

NESRINE

Remerciements :

Avant tout propos, nous remercions Allah le tout-puissant de nous avoir données le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail et le présenté.

Ce présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes dont nous nous faisons aujourd'hui un plaisir et un devoir de les remercier.

Mes sincères remerciements à **Mr MESBAH Abdelmadjid** professeur à EHEC Kolea pour avoir accepté m'encadrer et pour ses précieux conseils et orientations apportés pendant l'élaboration de ce travail.

Je remercie également Mme **Selmoune Mesaad**, mon maître de stage au sein de GAM assurance pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise, pour le temps qu'il m'a consacré sachant répondre à toutes mes interrogations, et Mme **Aissat Houria** pour m'avoir accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Je souhaite par ailleurs remercier **Mr OUAACHERINE Hassane et ARHAB Nacima**, qui ont joué un rôle important dans l'élaboration de ce mémoire grâce aux précieuses informations fournies.

Merci à ma famille et surtout mon père et ma mère qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant toute mes études à EHEC kolea.

Enfin, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche.

Liste des figures

Figure N°	Titre	page
Chapitre I :		
Figure N°1	Les critères de la performance	7
Figure N°2	Le triangle de la performance	7
Figure N°3	Mesurer la performance	10
Figure N°4	La performance globale de l'entreprise	19
Figure N°5	Les indicateurs de pilotage de la performance	20
Figure N°6	La démarche d'identification des besoins de formation	31
Figure N°7	Elaboration du plan de formation	32
Chapitre II :		
Figure N°8	pilote, tableau de bord et système dans l'environnement	43
Chapitre III :		
Figure N°9	l'organigramme de la société	83
Figure N°10	organigramme de la direction générale	84
Figure N°11	organigramme de la DRH	85
Figure N°12	répartition des prévisions par type de formation	89
Figure N°13	les dépenses prévisionnelles de la formation	91
Figure N°14	présentation des pourcentages des effectifs concernent par la formation par catégorie socioprofessionnelle	94
Figure N°15	Les réalisations par types de formation	104
Figure N°16	graphique représente l'effectif formé en apprentissage et en stage	104
Figure N°17	graphique représente l'effectif formé par catégorie socioprofessionnel	105
Figure 18	représente l'indicateur de formation continue	106

Liste des tableaux :

Tableau N°	Titre	Page
Chapitre I :		
Tableau N°1	Les différents types de besoin	28
Tableau N°2	Principaux indicateurs de suivi de l'activité de formation	38
Chapitre II :		
Tableau N°3	Les trois catégories de tableau de bord	57
Tableau N°4	Les principaux indicateurs de la phase 1	67
Tableau N°5	Les principaux indicateurs de la phase 2	69
Tableau N°6	Les principaux indicateurs de la phase 3	71
Tableau N°7	Les principaux indicateurs de la phase 4	73
Tableau N°8	Les principaux indicateurs de la phase 5	74
Chapitre III :		
Tableau N°9	Prévision 2016 de la formation du réseau	91
Tableau N°10	Prévision 2016 de la formation continue	92
Tableau N°11	Prévision 2016 de la formation diplômante	92
Tableau N°12	Les réalisations de la formation 2016 par catégorie socioprofessionnelle et moyen de formation	94
Tableau N°13	Dépense de formation	95
Tableau N°14	comparaison entre les prévisions et les réalisations de la formation 2016	95
Tableau N°15	comparaison entre les dépenses prévisionnelle et les dépenses réelles de la formation 2016	96
Tableau N°16	les Réalisations par type de formation	104
Tableau N°17	Les réalisations de la formation Apprentissage et stage	104
Tableau N°18	les dépenses de la formation	105
Tableau N°19	les réalisations de la formation par catégorie socioprofessionnel	105
Tableau N°20	Les réalisations concernant Indicateur de Profil de formation F C	106
Tableau N°21	les principaux indicateurs de la phase 1.	110
Tableau N°22	les principaux indicateurs de la phase 2	111
Tableau N°23	les principaux indicateurs de la phase 3	113
Tableau N°24	les principaux indicateurs de la phase 4	114
Tableau N°25	les principaux indicateurs de la phase 5	115

Le sommaire

Introduction générale

Chapitre I : le pilotage de la formation élément de performance de l'entreprise.....2

Section 1 : la performance de l'entreprise..... 3

Section 2 : le pilotage de la performance..... 15

Section 3 : la formation activité principale de la GAM.....24

Chapitre II : tableau de bord instrument de pilotage et outil d'aide à la prise

De décision.....42

Section 1 : généralité sur le tableau de bord43

Section 2 : élaboration et construction d'un tableau de bord.....50

Section 3 : tableau de bord pour le pilotage de la mise en œuvre de la formation.....61

Chapitre III : Analyse de la politique de formation au sein de la GAM.....78

Section 1 : présentation de la direction générale de la GAM assurance.....79

Section 2 : l'analyse de la politique de formation au sein de la GAM.....88

Section 3 : Essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la direction générale de la GAM assurance.....98

Conclusion générale119

Introduction générale.

Introduction générale :

Durant la dernière décennie, l'économie mondiale a connu de profonds bouleversements et transformation qui ont accéléré une mondialisation et une internalisation du système.

L'Algérie a été obligée de s'adapter à la nouvelle structuration de l'économie mondiale par l'engagement d'une démarche de transformation de son économie, d'une économie dite administrée à une économie de marché, cette transition a donnée naissance à un nouvel environnement économique marqué par l'émergence du secteur privé, l'apparition de nouveaux modes commerciaux (concession, franchisage, partenariat), et l'accroissement de la concurrence.

Dans cet environnement, l'entreprise s'est trouvée confrontée à un nouveau système caractérisée par l'importance de la performance ou la survie de l'entreprise doit être assurée par elle-même. Pour réaliser les objectifs de performance nécessaire à sa viabilité dans un marché de plus en plus ouvert et concurrentiel la nature, et la qualité de l'information produite et disponible constituent l'un des principaux déterminant de pilotage de l'entreprise .Cette dernière doit aussi disposer en permanence d'un ensemble d'information cohérentes et précises, de nature s différentes couvrant l'ensemble du périmètre d'activité et regroupées dans un même document synthétique, pertinent et fiable permettant ainsi d'apprécier la performance de l'entreprise au regard des objectifs préétablis.

Le besoins d'un tel document a donnée lieux à l'apparition au niveau international du concept de tableau de bord comme instrument déterminant dans le pilotage de l'entreprise.

Ce concept se trouve lui- même face à l'évolution de l'économie et des échanges commerciaux et des moyens d'information en perpétuelle évolution.

Ayant connaissance de ces faits, on est alors en droit de se demander si les entreprises algériennes sont aptes à faire face à ces défis.

Nous avons consacré notre travail autour de la question du management des ressources humaines et en particulier la formation qui est considérée comme un volet incontournable pour la valorisation du capital humain et la réussite de l'entreprise. Notre thème de recherches 'intitule : « tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation. »

L'intérêt de notre recherche est de découvrir le rôle et l'utilité d'un tableau de bord au sein d'une compagnie, connaitre l'importance de la formation au sein de GAM assurance et la mission du tableau de bord formation dans le suivi de cette dernière.

Introduction générale

Notre travail de recherche sur le terrain concerne la GAM assurance (une compagnie d'assurances pratiquant les opérations d'assurances de dommages dans le marché Algérien.)

A travers d'un développement théorique et d'une étude pratique effectuée au sein de la direction générale de GAM assurance que nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Comment concevoir et mettre en place un tableau de bord de la formation ?

Notre objectif est d'essayer de proposer un tableau de bord de la formation au sein de l'organisation et nous tentons de penser à améliorer celui existant à travers une analyse assurant la réactivité en continu.

En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- Qu'est ce qu'on entend par le pilotage de la performance ?
- Quels sont les fondements qui président la conception du tableau de bord de la formation ?
- En quoi le tableau de bord est-il outil de pilotage et de la prise de décision en matière de politique de formation ?
- Quel-sont les étapes de construction d'un tableau de bord formation dans l'entreprise?

Pour répondre à ces questions, nous émettons les trois hypothèses suivantes :

- ✓ Hypothèse 1 : le tableau de bord de la formation constitue un outil de suivi et d'aide à la prise de décision en matière de politique de formation.
- ✓ Hypothèse 2 : le tableau de bord de la formation aide à la réalisation des objectifs stratégiques de la direction générale de la GAM assurance.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthodologie de la recherche descriptive analytique qui consiste à contrôler, apprécier et évaluer l'existant. Aussi une technique d'entretien nous a été importante à ce sens qu'il fallait nous entretenir avec les responsables de la GAM assurance pour recevoir d'informations complémentaires à notre sujet.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, il repose sur les raisons suivantes :

C'est en notre qualité d'étudiants finalistes à l'école des hautes études commerciale dans l'option management des ressources humaines, au courant de notre dernière année d'étude

que nous avons découvert grâce, au module management de la formation, l'importance de celle-ci à valoriser le capital humain pour faire progresser l'entreprise. (Notre spécialisation dans le domaine du « management de ressource humaine », qui a une relation très étroite avec le sujet étudié.)

Pour la réalisation de notre travail, nous avons axé principalement nos recherches sur la consultation des divers ouvrages, revus spécialisées, internet, mais également la documentation fournie par l'entreprise ; en réponse à notre problématique, nous avons élaboré un plan qui s'articule autour de trois chapitres (deux chapitres théoriques et un autre pratique et chaque chapitre se scinde en trois sections.) Comme suit :

Le premier chapitre traite principalement les concepts théoriques sur le pilotage de la performance et la formation et la politique de cette dernière.

Dans le second chapitre, nous mettrons l'accent sur le tableau de bord, son élaboration et sa conception ainsi que ces outils ; de plus nous traiterons le tableau de bord formation.

Dans le troisième chapitre, nous nous intéressons au diagnostic de l'entreprise (historique et différentes fonctions de l'entreprise, le tableau de bord formation au sein de l'entreprise) ainsi que l'analyse du tableau de bord formation au sein de la direction de GAM assurance ; par ailleurs nous effectuerons une série d'entretiens exploratoires auprès de différents responsables.

Et enfin, nous allons essayer de proposer quelques recommandations qui pourraient contribuer à l'amélioration, du tableau de bord au sein de l'entreprise.

Chapitre I :

**Le pilotage de la
formation élément de
performance de
l'entreprise.**

Introduction du chapitre :

Pour les dirigeants, l'objectif principal est naturellement que leurs entreprises soient performantes. Cependant, l'incertitude de l'environnement économique ainsi que sa constante évolution, font que cet objectif ne soit plus une fin en soi. Les dirigeants se trouvent donc dans l'obligation d'adapter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leur entreprise dans le marché.

Au cours de ces dernières années, la performance a fortement fluctué dans les entreprises.

De la productivité à la compétence des hommes, de l'efficacité des organisations à la gestion des coûts, des efforts nombreux ont permis de mieux gérer, de mieux mesurer et d'améliorer cette performance.

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à l'autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan ; c'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation qui est du domaine de l'efficacité, et pour apprécier son efficacité il s'agit d'évaluer son transfert en situation de travail. De plus en fin par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain. De ce fait la formation doit être pilotée et orientée vers ces objectifs souhaités afin de contribuer favorablement à la performance de l'organisation.

Dans ce chapitre suivant, nous aborderons dans un premier point les notions essentielles du terme pilotage, ainsi que celle de la performance.

Dans un deuxième point, nous proposerons une définition de la démarche de pilotage de la performance et nous allons illustrer l'appréciation de la contribution du système d'information d'aide au pilotage pour la prise de décision.

Le troisième point sera consacré à la formation qui demeure une clef et une condition inévitable pour le succès et la vie de toute entreprise.

Section 1 : La performance de l'entreprise :

I.1.1 Notion essentielles sur la performance :

I.1.1.1 La notion de la performance :

La notion de performance se situe à l'intérieur d'une séquence d'événements qui est au centre de ce que l'on nomme habituellement : la tâche, l'activité, le résultat.

- La tâche peut-être définie comme tout ce que l'individu cherche à faire.
- L'activité comme tout ce que met en œuvre l'individu pour accomplir la tâche.
- Le résultat comme le produit de l'activité

C'est par un développement plus précis de la partie activité-tâche que l'on peut tenter de préciser la signification des différents termes évoqués et plus particulièrement celui de la performance.

La performance pouvant se définir comme un résultat perçu, mesuré.

La question de performance des organisations n'est pas en soi une question nouvelle.

L'intérêt porté à la performance n'a depuis cesse de préoccuper aussi bien les économistes, les spécialistes de la théorie des organisations, les analystes financiers, étant les consultants que les praticiens .La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore, du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation.¹

I.1.1.2 Définition de la performance :

Une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine.

Synonymes : exploit, prouesse, record²

Dans le domaine de la gestion la performance est la réalisation des objectifs de l'entreprise.

¹http://www.qpratools.com/sport/staps_performance/ApprochePerformance.pdf (consulté le 28/02/2017 à 18h30).

² <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>. (Consulté le 28/02/2017 à 19h10).

La performance, dans le langage courant désigne le succès ou l'exploit : elle désigne donc le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Toutefois, le terme performance peut avoir, dans certains contextes particuliers, un sens un peu différent.¹

Donc La performance est un terme utilisé pour qualifier la qualité du résultat obtenu par suite d'un investissement, par une entreprise, dans un projet ou, par un investisseur, dans un titre financier. Selon le produit dans lequel l'investissement a été réalisé, la performance se référera à différents critères.

D'après Annie Bartoli « *Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. S'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».* »²

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.

Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation.
- il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme.
- il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser.
- il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Selon Ph Lorino: « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques* Ce qui revient à dire qu' « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui,*

¹ VILAIN, (L) : le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, thèse professionnelle, école des mines paris, P.17.

² BARTOLI, (Annie) : le management dans les organisations publiques, édition Dunod, Paris, 1992, p.14.

Contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément).»¹

La performance économique de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur.

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts.

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini

Pour A.KHEMAKHEM « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans lequel ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés.* »²

La performance traduit donc deux phénomènes :

-le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif fixé qui se traduit par le terme efficacité

-la manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé est traduite par le terme efficience.

I.1.1.3 Distinction entre la performance et les notions voisines :

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience.

a) L'efficacité :

c'est l'atteinte de l'objectif résultat, Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en Adéquation avec son environnement.

L'efficacité renvoie à un objectif donné et indique si l'objectif a été atteint.³

EFFICACITE = RESULTAT ATTEINTS / OBJECTIFS VISES

¹ Philippe. (L): **méthode et pratique de la performance : le pilotage par les processus et les compétences**, 3ème édition, édition d'organisation, 1997, p.18.

² KHEMAKHEM, (A) : **la dynamique du contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 1992.

³ SELMOUN, (M) : **Quelle stratégie pour une gestion performante des sinistres automobiles ?**, thèse de doctorat, école des hautes études des assurances d'Alger, p.8.

b. l'efficience : C'est la conformité de l'atteinte de l'objectif en respect des contraintes de ressources négociées ; un composant important de la mesure de la performance. C'est l'optimisation de la consommation.

Des ressources utilisées (intrants) dans la production d'un résultat (extrant). Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.¹

EFFICIENCE=OBJECTIF VISES/MOYENS MIS OEUVRE
--

DONC : performance =efficacité +efficience.

c)le rendement : le rendement se réfère à l'efficience financière.

d) la productivité : la productivité se réfère au degré d'efficience de la main d'œuvre.

e)l'économie : l'économie est une science sociale qui étudie la production, la répartition, la distribution et la consommation des richesses d'une société. Le principe général qui sous-tend l'économie, en particulier pour les ressources limitées ou rares, est celui de la rentabilité.

La performance globale d'une entreprise consiste à vérifier ces trois critères :

- L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés(ou les coûts engendrés).
- Pertinence c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent.

En générale, pour le mot performance nous entendons le niveau qualitatif et quantitatif des résultats obtenus par un individu ou un groupe dans une situation de travail donné.²

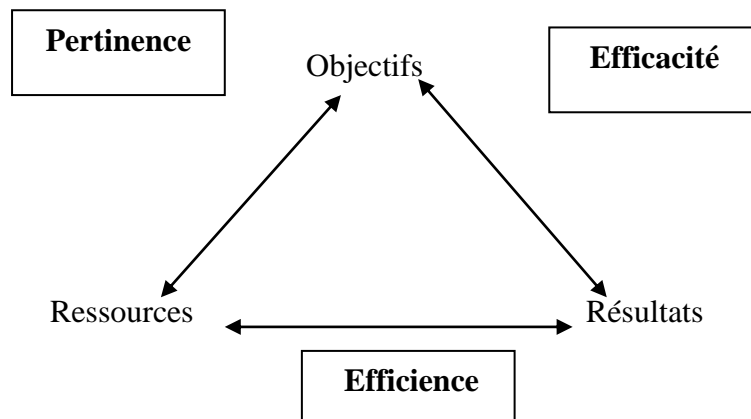
Pour résumer il y'a deux pour mieux présenter :

Ces trois critères (03) peuvent être mis sous forme du schéma suivant :

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficience>. (consulté le 2/03/2017 à22h00).

² [http://www.scribd.com/fratello08/d/11317180-controle-de-gestion-et-tableau-de-bord_\(06/03/2017_à20h08.\)](http://www.scribd.com/fratello08/d/11317180-controle-de-gestion-et-tableau-de-bord_(06/03/2017_à20h08.))

Figure N°1 : les critères de la performance (model Gilbert) :



Source : <http://www.credoc.fr/pdf.php?param=pdf/Rech/C299>.

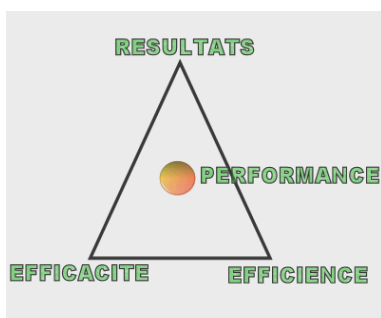
Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

La performance est une position d'équilibre entre l'efficacité, l'efficience et résultat (voir schéma N°2)¹

Figure N°2 : le triangle de la performance :



Source : [http://qualazur.pagesperso-orange.fr/\\$perf.htm](http://qualazur.pagesperso-orange.fr/$perf.htm).

Efficacité=répondre au but fixé.

¹ [http://qualazur.pagesperso-orange.fr/\\$perf.htm](http://qualazur.pagesperso-orange.fr/$perf.htm). Ibid.(07/03/2017 à 21.00 h)

Efficienc=cout minima

I.1.1.4 Les déterminants de la performance globale :

- ✓ La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Donc pour atteindre les objectifs fixés l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité) ; bien faire les choses (efficience)

- ✓ La performance stratégique et concurrentielle :

L'anticipation des évolutions donne une chance à l'entreprise de gagner

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

- ✓ La performance humaine :

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement (compétence, capacité initiative...) et aussi il faut que cette entreprise a des humaines efficaces (motive, compétent cultivé...) ¹

I.1.2 Mesure de la performance :

I.12.1 Définition :

A un moment de son évolution, l'entreprise commence à poser des questions décisives qui portent principalement sur ses ressources, ses résultats, ses avantages compétitifs, etc.

En fait, la mesure de performance par un système d'indicateurs est apparue comme un outil apportant des éléments de réponse à ces questions. Elle s'applique à toutes les dimensions de l'entreprise, et renvoie à la fois aux résultats (en terme de progression des réalisations) et à la façon de les atteindre. ²

¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> (consulté le 8/3/20/2017 à 9h00).

² <http://www.academon.fr/expose/mesure-de-performance-de-la-fonction-audit-interne-3707/> (8/3/2017 à 10h15).

La question de la mesure de la performance s'inscrit dans ce contexte et la qualité du management constitue un facteur clé de succès pour l'atteinte des résultats. En effet, la démarche de performance sert essentiellement comme un instrument de lisibilité et de pilotage.

A ce sujet F.GUERRA préciser que : « *la performance s'exprime en termes de qualité ; de conformité et de délai et s'applique à toutes les dimensions de l'entreprise. Elle renvoie à la fois aux résultats et à la façon de les atteindre. Dans ce contexte, l'évaluation, qui se trouve au centre de la démarche qualité, met en avant la notion de mesure : mesurer pour agir* »¹

I.1.2.2 L'objectif de la mesure de la performance :

Pour quoi mesurer la performance ?

Dans cette approche, on mesure, non pour sanctionner, mais pour piloter l'entreprise afin qu'elle progresse sur le chemin de l'excellence.²

La mesure de la performance peut avoir pour objectif :

- Dresser un état de la situation (par ex. délais d'attente).
- Faciliter les comparaisons (par ex. entre les régions françaises).
- Favoriser et soutenir les apprentissages des acteurs quant aux programmes et services mis en place, en déterminer les points forts et les lacunes et, conséquemment, discuter des correctifs à y apporter.
- évaluer le travail réalisé par les services ou les salariés.
- évaluer le succès d'un nouveau produit.
- mettre en place des outils de motivation.
- améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les subordonnés.

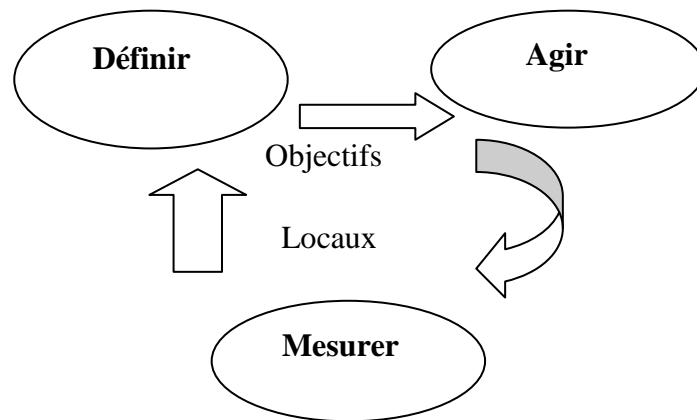
La mesure de la performance va permettre aux entreprises les plus dynamiques de piloter leurs activités avec des indicateurs pertinents pour réussir la mise en œuvre de leur stratégie.

¹ GUERRA, (F) : **pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle de tableau de bord prospectif** ; de boeck, P84.

² Ibid., p.85.

Voici un schéma qui explique la mesure de la performance :

Figure N°3 : Mesurer la performance :



Source : <http://www.nodesway.com/>

I.1.2.3 Les indicateurs de performance :

- **Définition de base :**

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.¹

Donc l'indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision.

- **Définition d'indicateur de performance (key performance indicator) :**

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.²

Donc les key performance indicator (KPI) ont pour vocation de mesurer la performance d'une entreprise, d'un service, d'un projet au vu des objectifs fixés.

¹ VOYER, (P) : **tableau de bord et indicateur de performance**, Edition presses de l'université du québec, canada, 1999, p81.

² <http://www.performancezoom.com/indicateur-performance.php> (consulté le 8/03/2017 à 17h21).

Selon Alain Fernandez : « un indicateur est une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours de manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit-là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. »

« Un indicateur de performance KPI (Key performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience. »¹

L'indicateur de performance est une information ou un ensemble d'informations permettant et facilitant l'appréciation, par un décideur, d'une situation donnée. C'est une mesure d'un aspect critique de la performance globale du projet.

Un bon indicateur est choisi en équipe. Les utilisateurs sélectionnent en commun les indicateurs au sein d'une séance de type brainstorming suivi d'une session de valorisation. Il existe 5 critères qui définissent un bon indicateur (KPI) :²

1) Un bon indicateur (KPI) délivre une information en Temps Réel :

Les entreprises utilisent majoritairement des indicateurs financiers et productivistes issus de la comptabilité analytique ou légale publiée à échéances fixes. Ce rythme de publication est en décalage avec l'évolution du système. Il n'autorise que le constat. Trop tard pour agir. Pour piloter, l'information essentielle doit être disponible lorsque la décision est possible.

C'est cela que l'on appelle le temps réel.

2) Un bon indicateur est lié à un objectif :

Les objectifs sélectionnés orientent la mesure de la performance. Si, par exemple, la réduction des coûts n'est pas un des objectifs sélectionnés, il ne sert à rien de placer compulsivement une batterie d'indicateurs orientés mesure des coûts.

¹ FERNANDEZ, (A) : **Les nouveaux tableaux de bord des managers** ; Editions Organisation, p148.

² Ibid., p150.

3) Un bon indicateur incite à l'action :

Les indicateurs de constat ou de mesure d'écart a posteriori sont inutiles. Il n'est pas plus utile d'implanter des indicateurs sur lesquels les utilisateurs n'ont aucun pouvoir ou moyen d'action.

A la lecture d'un indicateur, le décideur réagit. Cette réaction peut être de ne rien faire, mais il s'agit cependant d'une démarche active.

4) Un bon indicateur est facile à réaliser :

Les indicateurs seront bâtis en utilisant des informations accessibles technologiquement. D'autre part, il est inutile d'intégrer une information douteuse que nous ne pourrions jamais consolider.

La question du coût d'obtention de l'information intervient ici. Il est quelquefois intéressant de comparer le coût de l'infrastructure nécessaire à l'obtention des informations avec l'apport au processus de décision.

5) Un bon indicateur est aisé à présenter sur le poste de travail :

L'indicateur doit pouvoir être présenté simplement sur le poste de travail. Le choix de la présentation ne doit rien au hasard.

Le mode de présentation (données chiffrées, tableau, couleur, échelle, barre-graphe, compte rendu, courbe...) sera sélectionné en tenant compte de la nature de l'information et des préférences des utilisateurs.

Les caractéristiques des indicateurs sont les mêmes pour tout instrument de mesure et de reportage, donc de façon général nous doit respecter ces critères que déjà j'ai cité.

- **Typologie des indicateurs de performance : ¹**

Pour en faciliter l'utilisation et mieux en cerner l'usage il est habituel de classer les indicateurs selon 3 catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes du décideur.

¹ AZEIZA, (A), BOUTANA, (F), NIBOUCHA, (A) : **le tableau de bord instrument de pilotage de la performance dans l'entreprise**, cas :sonalgez, mémoire pour l'obtention de licence en science commerciales, EHEC Alger,2007.

- ✓ **Indicateurs d'alerte** : Ce type d'indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.
- ✓ **Indicateurs d'équilibration** : Ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis. Seront-ils tenus ?
- ✓ **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective. Un bon tableau de bord permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Doit-on continuer avec le plan actuel ? Le réviser ?

Certaines entreprises présentent les indicateurs financiers ou non financiers de toutes leurs divisions dans un document (tableau de bord) son contenu varie, mais généralement les indicateurs sont regroupés en quatre (4) classes :

- Indicateurs de résultats.
- Indicateurs de satisfactions de clients.
- Indicateurs de l'efficacité, de la qualité et de la durée des processus internes.
- Indicateurs de la capacité d'innovation.

I.1.2.4 Source de performance :

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'indice est combiné : l'une est interne, l'autre externe est héritée de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

-D'une performance humaine : celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacités parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qui n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

-D'une performance technique : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

-D'une performance financière : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

-De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.¹

¹ AZEIZA, (A), BOUTANA, (F), NIBOUCHA, (A) :op.cit, p.20.

Section 2 : Le pilotage de la performance :

I.2.1 Notion essentielles sur le pilotage :

Les techniques de pilotage se sont surtout développées dans l'automobile et l'aviation pour la conduite des engins mécaniques donc :

Le pilotage est la tâche d'un pilote, que celui-ci soit aux commandes d'un avion, d'une voiture de course, ou d'un bateau.¹

Donc chaque conducteur ne peut pas conduire sa voiture sans utiliser les instruments d'un tableau de bord, et c'est la même chose pour les entreprises ; car l'entreprise est un véhicule à un seul volant quelle que soit sa taille, comme le véhicule comme pour l'entreprise, il faut prévoir les ressources pour atteindre l'état finale.

Le pilotage d'une entreprise est le contrôle de ses performances grâce à des tableaux de bord.

I.2.1.1 Définition du pilotage :

Le pilotage est un ensemble des actions qui conduit un objet, un système ou une organisation à un objectif donné qui peut être une position ou un état déterminé.²

Le pilotage est l'ensemble des processus qui permettent de maîtriser et guider l'évaluation d'un système vers des objectifs assignés.

Le pilotage d'une entreprise passe par la capacité à faire le bilan des activités de l'entreprise ; service par service et à utiliser les données de ce bilan pour se projeter vers l'avenir sur la base d'objectifs et d'indicateurs de performance. Cette démarche peut être assimilée à une démarche médicale : le diagnostic. cet autodiagnostic servira ensuite à établir des prescriptions pour guérir les maux dont souffre l'entreprise. C'est exactement ce qu'est le pilotage d'entreprise.³

¹ <http://www.wikipedia.org/wiki/pilotage> (consulté le 10/03/2017 à 13h44).

² http://www.numeraladvance.com/Qualite_Business_et_IT/Outils_du_business/Pilotage/Principes.htm (consulté le 10/03/2017 à 20h00).

³ <http://www.petite-entreprise.net/p-3804-84-G1-le-pilotage-d-entreprise-entre-reporting-et-tableaux-de-bord.html> (11/03/2017 à 11h12).

Pour piloter une entreprise, il faut en maîtriser toutes les données, s'assurer la bonne circulation des informations, établir des stratégies de pilotage et favoriser la planification au lieu de l'improvisation.

Le système de pilotage doit permettre au management de garder la maîtrise de l'entreprise.

Le pilotage s'articule entre le déploiement de la stratégie et le processus d'apprentissage qui permet un retour d'expérience.

-Les étapes du processus de pilotage sont synthétisées ci-dessous :

-après avoir défini la stratégie, l'entreprise est découpée en unités de pilotage qui sont des entités responsables de la mise en œuvre de l'action stratégique.

-ces unités de pilotage peuvent être des centres de responsabilité, des activités, des processus, un groupe projet...

-chaque unité de pilotage a une mission et des objectifs qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques.

-afin d'être performante, chaque unité de pilotage doit maîtriser les facteurs clés de succès qui lui sont propres.

-le degré d'atteintes d'un objectif ou le degré de maîtrise d'un FCS est mesuré par des indicateurs des résultats.

-chaque unité de pilotage doit identifier les leviers d'action de la performance.

-pour chaque indicateur, une cible à atteindre est définie (tout au long de l'action, un contrôle sera exercé par comparaison entre les résultats atteints et les cibles prédéfinies. Le calcul d'écarts permet de mettre en œuvre des actions correctrices.)¹

Donc le pilotage se compose toujours des mêmes étapes qui sont :

-fixer les objectifs.

-préparer les moyens.

¹ <http://www.qualiteonline.com/question-232-quelles-sont-les-etapes-de-mise-en-place-d-un-processus-de-pilotage.html> (consulté le 11/3/2017 à 12h00).

- Conduire l'action.
- mesurer les écarts aux objectifs.
- corriger si les écarts sont trop importants.

-Le pilotage a pour objectifs de :

Disposer d'ensemble de moyen et d'information permettant de situer l'état de performance et de fonctionnement de l'établissement par rapports à ces objectifs.il suppose au préalable que les cibles chiffrées soient fixées.il implique la prise de décisions d'actions correctives si nécessaire.

I.2.1.2 Le schéma de pilotage :¹

Le pilotage de l'entreprise reprend en effet, comme toutes activités conscientes et tournées vers la réalisation d'objectifs à un « un projet de vie », la périodicité et la composition des réunions, la distribution des rôles, la structures de reporting et de suivi, les modalités d'animation tout cela reflète les choix plus ou moins implicites, plus ou moins délibérés, c'est ce que nous appellerons « le schéma de pilotage de l'entreprise ».

- **Définition du schéma de pilotage :**

Le schéma de pilotage est la première pierre de toute démarche dans le demain de pilotage .il interface entre la structure organisationnelle et le système de pilotage, définit la manière dont l'entreprise entend se piloter :

- Définition des niveaux de pilotage hiérarchique.
- Axes de pilotages transversaux.
- Articulation des formes de pilotage transversal avec le pilotage vertical hiérarchique.
- Mode de déploiement des politiques d'entreprises.
- organisation des cycles de gestion.
- Mode d'animation de gestion.
- organisation et fonctionnement de la fonction contrôle e gestion

¹ AZEIZ, (A), BOUTANA (F), NIBOUCHA(A) :opc.cit, p.25.

-fonctionnement de l'équipe de direction.

I.2.1.3 Les outils de pilotage :¹

Après avoir donné la notion de performance, nous allons nous intéresser aux moyens de pilotage de celle-ci. Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- ❖ **Les outils prévisionnels** : ils permettent d'étudier le future et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire.
- ❖ **Les outils qui comparent les résultats aux objectifs** : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives.
- ❖ **Les outils de performance** : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

I.2.1.4 Les nouveaux outils de pilotage :

On va citer les plus importants outils qui sont : le reporting et le tableau de bord.

- **Le Reporting** : le terme reporting désigne une famille d'outils de business intelligence destinés à assurer la réalisation, la publication et la diffusion de rapport d'activité selon un format prédéterminé. Ils sont essentiellement destinés à faciliter la communication de résultats chiffrés ou d'un suivi d'avancement.²
- **Le tableau de bord** : le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions. C'est un instrument d'aide à la décision.³

I.2.2 Pilotage de la performance :

I.2.2.1.Définition :

Des marchés de plus en plus concurrentiels, la mondialisation des économies, une pression toujours plus forte des actionnaires, un environnement légal de plus en plus

¹ MESBAH, (M) : enseignant permanent à EHEC ; fichier word sur le pilotage d'entreprise, p.2.

² <http://www.piloter.org/business-intelligence/reporting.htm>. (Consulté le 11/3/2017 à 14h00).

³ http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm. (Consulté le 11/03/2017 à 14h30).

contraignant... tous ces éléments sont autant de paramètres à prendre en compte pour traduire la vision d'entreprise en stratégie.

Selon Serge Masanovic « *Le pilotage de la performance, mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.*»

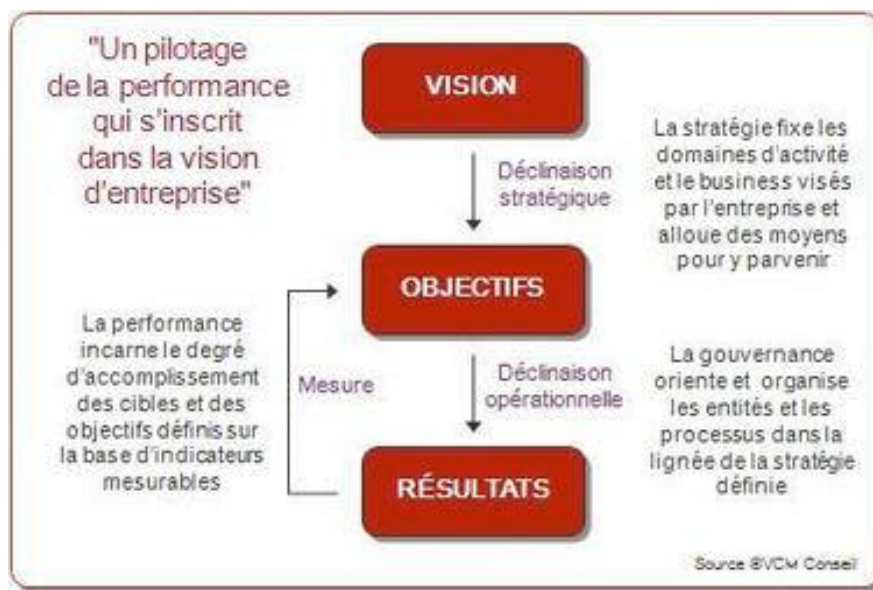
Dorénavant, aux objectifs traditionnels de croissance s'ajoutent désormais des objectifs de création de valeur, d'alignement stratégique et d'agilité.¹

Piloter la performance c'est l'ensemble des actions exercés afin d'obtenir l'objectif désir.

La mesure de la performance va permettra aux entreprises les plus dynamiques de piloter leurs activités avec des indicateurs pertinents pour réussir la mise en œuvre de leur stratégie.

Voici le schéma qui expliquer la Mesure de la performance Globale de l'entreprise :

Figure N°4 : la performance globale de l'entreprise :



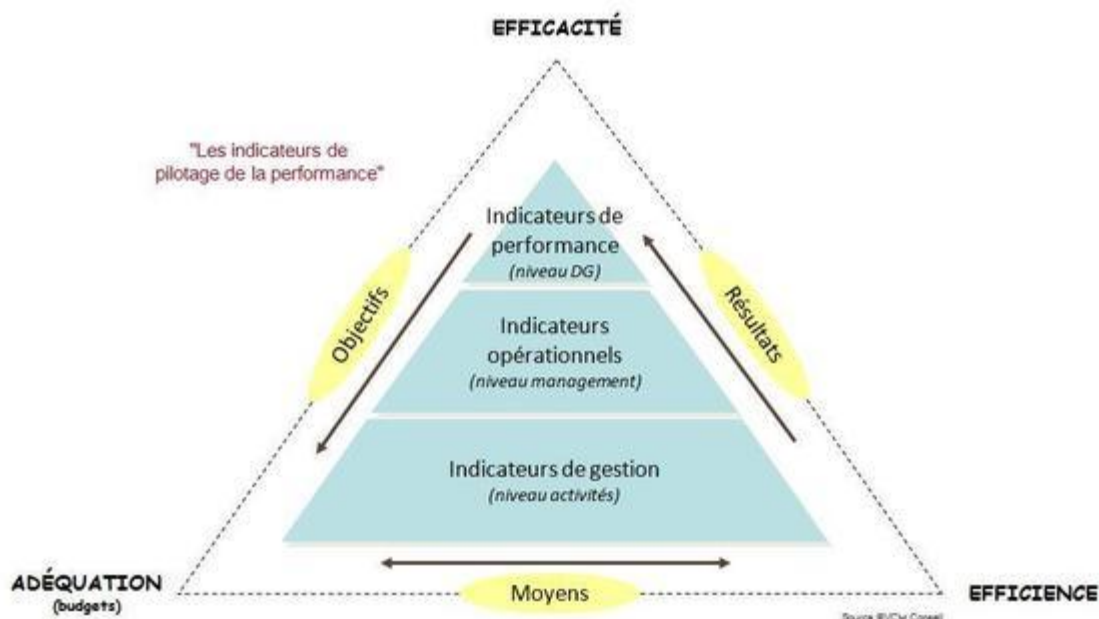
Source: http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essadefinition_a14902.html.

¹ http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html (consulté le 11/03/2017 à 16h05).

I.2.2.3 Les indicateurs de pilotage de la performance :

Les indicateurs sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficacité, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) :

Figure N°5 : les indicateurs de pilotage de la performance.



Source : http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html

Pour une gestion de la performance axée sur les résultats, l'efficacité constitue le rapport entre les biens produits ou les services délivrés et les ressources utilisées. Il ne faut pas confondre l'efficacité avec l'efficacé, qui est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Ainsi, un processus de traitement est efficace s'il permet de réaliser entièrement l'objectif initial ou d'atteindre la cible fixée et il est efficace si un minimum de ressources est consommé pour atteindre cet objectif ou cette cible.

L'efficacité porte une appréciation sur l'utilisation optimale des ressources financières, humaines et matérielles pour atteindre un résultat. L'efficacé apprécie, quant à elle, le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs. Pour sa part, l'adéquation appréciera

L'adaptation des moyens ou ressources employées aux buts poursuivis i.e. à produire un résultat.

Le tableau de bord est l'outil de pilotage privilégié du management qui permet de confronter les résultats obtenus aux objectifs ainsi que les différents "états" définis pour une organisation, à partir d'un système de référence bâti sur des indicateurs traditionnels assortis d'indicateurs qualitatifs :

- Les indicateurs d'activité, comme son nom l'indique, reflète le niveau d'une ou plusieurs activités en termes de coûts, de délais, de qualité mais aussi de ressources (budgets) consommées.... Ils sont généralement exploités par les responsables opérationnels.
- Les indicateurs opérationnels retranscrivent les résultats de l'organisation (Département, Service...) et sont le plus souvent remontés dans un tableau de bord, de type Balanced Scorecard avec ses 4 perspectives (Finance – Client – Qualité – Apprentissage), associant des indicateurs budgétaires et des indicateurs de performance (accroissement ou non d'activité, amélioration de la qualité, comparatifs temporels...). Ils sont largement diffusés et analysés au niveau du management.
- Enfin, les indicateurs de performance sont révélateurs de l'atteinte ou non des cibles et des objectifs définis pour une organisation et sont appréciés à leur juste valeur par la Direction Générale ou plus largement au niveau du comité exécutif.¹

I.2.3 Systèmes d'information :

Le système d'information est pour l'entreprise ce que le système nerveux est pour l'être humain. Le fonctionnement d'une entreprise s'opère en effet selon un ensemble d'information et de règles de comportements formelles et informelles. Le système d'information est au cœur de la performance et l'avenir des entreprises.

I.2.3.1 Les éléments du système d'information :

❖ Définition du système d'information :

¹ http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html (consulté le 10/03/2017 à 15h00).

Le système d'information est le véhicule de la communication dans une organisation. Il représente l'ensemble des ressources (hommes, matériel, logiciels) organisées pour collecter, stocker, traiter et communiquer les informations.

Le système d'information tient une place centrale au sein des entreprises. En effet, son rôle d'analyser toutes les informations disponibles ; puis les mettre à disposition du système de décision qui en dépend, et à disposition du système opérationnel qui gère le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

La mise en place de systèmes d'information décisionnels (SID) dédiés au pilotage de la performance facilite la prise de décision et l'alignement stratégique des organisations en recherche d'efficacité et d'efficience. Ces systèmes assurent la restitution d'informations fiables, précises et pertinentes au moyen d'indicateurs structurés en tableaux de bord. Ils s'appuient sur les méthodes de contrôle de gestion et de pilotage de la performance.¹

Donc le système d'information est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer l'information. Le système d'information se décompose de l'information et de la communication.

I.2.3.1.1 Définition de l'information dans l'entreprise :

L'information est émission, réception, création, retransmission, de signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses, de concepts, de thèses, de plans, d'objets, de projets, d'effets de toute sorte, dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins amples alimentant l'échange base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale.²

L'organisation en tant que système ouvert, échange de l'information avec son environnement. Plus cette information est de bonne qualité, plus la marge de manœuvre de l'entreprise est grande. Ce qui suppose que l'organisation dispose d'un système d'information

¹ MOLLARD, (D) : **système décisionnels et pilotage de la performance**, paris, édition lavoisier, management et informatique, 2006, p158.

² <http://www.marketing-etudiant.fr/exposes/i/information-dans-entreprise.php> (11/03/2017 à 20h25).

utile et efficace. La qualité de l'information dépend de la qualité du système d'information et sa contribution au respect des objectifs de l'organisation.

I.2.3.1.2. La communication :

On ne peut pas imaginer une organisation sans réseaux de communication acheminant l'information de haut en bas et vice versa, car l'information est la matière de la prise de décision.

○ **Définition de la communication dans l'entreprise :¹**

La communication est fondamentale pour la vie de l'entreprise, selon L.sekiou « *la communication est processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions en rendant compréhensible une information transmise d'un émetteur à un récepteur.* »

Il existe trois (03) principaux objectifs du système d'information :

- ✓ **Le contrôle :** le système d'information est la mémoire de l'organisation. Il traite des informations concernant le passé.
- ✓ **La coordination :** le système d'information présente aussi un aspect dynamique car il traite aussi les informations concernant le présent.
- ✓ **La décision :** le système d'information traite aussi des informations concernant la future.

La communication s'agit de l'échange au sein de l'organisation, de message entre les deux pôles de l'entreprise (direction et salariés).

¹ CHERIF, (D) : **cours de communication interne**, EHEC Alger le 05/12/2015.

Section 3 : La formation activité principale de la GRH :

Le facteur travail a longtemps été considéré comme la systématique et le complément du facteur matériel dans la production. Aujourd'hui, on le reconnaît inséparable du facteur humain.

De ce fait, de nombreuses entreprises ont pris conscience de l'importance de ce facteur clé de leur réussite. Vu qu'elle englobe différentes activités telles que le recrutement, la gestion des carrières, la formation etc...., la GRH est devenue capitale et a fini par prendre une place considérable dans l'organisation, où les hommes sont considérés comme des ressources à optimiser.

Le souci de l'entreprise va au-delà de la production (quantifiée), elle a désormais besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché.

C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement sur les moyens techniques de productions (machines, procédés) mais aussi sur une main d'œuvre plus qualifiée. Cette qualification ne peut être obtenue qu'à travers la formation qui occupe, en fait, une place centrale pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, du progrès rapide des technologies commerciales, pratiques de gestion et formes d'organisation du travail performantes et adaptées au contexte en perpétuelle mutation

I.3.1 L'évaluation de formation :¹

Autre fois la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.

-Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché de travail.

-Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

¹ BLONDIN,(L),PERETTI,(J,M),SEKIOU,(L),et autre :**gestion des ressources humaines**, Belgique, édition 4L, 2ème édition,2004,P.325.

-Dès la décennie 1960, les agences économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

-Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée.les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

-Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

-Au temps présent. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique n'a pas fini d'étonner la planète.

I.3.2 Définition de la formation :

Nous avons choisies parmi quelques définitions celles qui nous semblent les plus pertinentes :

-Définition 01 : « *la formation constitue un élément d'activité d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoir propres a facilites l'adaptation des individus et des groupes à leur Environnement socioprofessionnelle. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnees.* »¹

-Définition 02 : « *la formation est un ensemble d'action de moyens, de techniques et de Supports planifiées à l'aide des quels les salaries sont incites à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à La fois pour attendre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement*

Et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures. »²

¹BLONDIN, (Louise) et alii : op.cit, P.325.

² SOYER, (J) : **fonction formation**, édition d'organisation, paris 2000. P 4-5.

D'après les précédents définitions on peut retenir qu'il existe différents types et objectifs de la formation ainsi que plusieurs intervenant a la formation et que chacun de sa part l'entreprise et le salarié prouvent un intérêt particulier à cette formation. Dans ce qui suit

On va essayer d'approfondir ces points.

I.3.3 Les objectifs de formation : ¹

Selon Jaques Soyer, les objectifs de la formation de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

➤ Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé)
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- Acquisition d'une qualification professionnelle.

➤ Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'entreprise :

- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise
- Développent d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises

I.3.4 Les types de formations : ²

I-3-4-1 : La formation Post Recrutement :

C'est une formation qui prépare les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des Situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et aux Fonctionnements du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et Procédures qu'ils auront à maîtriser.

I-3-4-2 : La formation de promotion :

Elle est l'axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au poste immédiatement supérieur.

¹SOYER, (J) :op.cit, p4-6.

² MADAGH, (Mohamed Cherif) : **cours de management de formation**, EHEC Alger le 15/10/2016.

Les formations promotionnelles peuvent prendre un aspect interne (organisées par l'entreprise), ou un aspect externe (organisées en dehors de l'entreprise).

I-3-4-3 : La formation professionnelle spécialisée :

Elle vise l'acquisition d'une qualification, permettant de répondre aux exigences d'un poste de Travail déterminé. Elle se déroule en mode continu ou alterné et elle est sanctionnée par :

Un Diplôme pour les actions de formations diplomate, une attestation de réussite pour les actions de formation qualifiante ou une attestation de participation.

I-3-4-4 : La formation de perfectionnement :

Elle permet d'acquérir des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une Bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

I-3-4-5 : La formation de prévention :

Son objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

I-3-4-6 : La formation de reconversion :

Elle prépare une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille Professionnelle

I-3-4-7 : La formation-action :

La formation-action suppose une pédagogie de l'alternance entre la salle de formation et le terrain, et considère que le transfert et l'appropriation des acquis est au cœur des processus d'apprentissage.

I.3.5 La politique de formation :

I.3.5.1 Définition¹ : « *une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble*

D'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, L'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle

¹ MEIGNANT, (Alain) : **managé la formation**, édition LIAISONS, 6eme édition Paris 2003, p55.

exprime Une volonté exprimée par la direction générale en engageant toute l'entreprise, pourtant sur les Axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et par l'extension de la gestion de compétences. »

La formation est une action décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise.

La politique de formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- **1^{ère} partie** : celle qui donne le sens, la direction vers quoi il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- **2^{ème} partie** : celle qui définit le comment. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On trouve particulièrement le partage des responsabilités des différents acteurs.
- **3^{ème} partie** : celle qui aborde des conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.¹

I.3.5.2 Besoin de formation :

D'après certains auteurs comme Alain MEIGNANT et Jacques SOYER, l'expression « besoin de formation » n'est qu'un langage utilisé par les entreprises. En fait, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre par la formation.

Selon Alain MEIGNANT : « *le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation. »*

I-3-5-2-1 : Les types de besoins de formation :

Le tableau ci-dessous résume les différents types de besoin de formation avec leur mode de recueil, l'indication de celui qui en prend l'initiative et de celui qui en assure la responsabilité essentielle :

¹ SOYER, (Jacques), op.cit. , p 36.

Tableau N°1: les différents types de besoins de formation :

Les types de besoins	Mode de recueil	Formation sur L'initiative	Sous la responsabilité
COLLECTIF : en rapport avec les objectifs opérationnels des unités	Travaux de groupe lors de l'élaboration des plans d'actions des unités	De l'entreprise	Du manager de L'unité
INDIVIDUELS : en rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité	Entretien d'activité	De l'entreprise	Du manager de l'unité
PERSONNELS : d'évolution dans une autre unité de l'entreprise	Entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise et du salarié	Du salarié+de la DRH
PERSONNEL : sans la liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise mais en rapport avec les objectifs sociaux	Enquête du département formation ou de la commission formation	De l'entreprise	Du département formation
PERSONNELS : sans liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise	Pas de recensement systématique	Du salarié	Du salarié

Source : Jaque SOYER, « fonction de formation », deuxième édition, édition d'organisation, paris, 1999, p1.

I.3.5.2.1.1 La collecte des données et leurs analyses

❖ La cueillette des données :

Repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste du travail. Elle permet de déceler les besoins d'un service par rapport au autre dans une organisation, fournir des renseignements pertinents (par exemple sur les risques, sur les Qualification possèdes par les employés etc....).

❖ L'analyse des données recueillies :

L'analyse des données recueillies permet de déterminer la formation que les employés devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'entreprise, cette analyse a comme but :

- de justifier les exigences de la formation.
- démontrer les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes.
- améliorer la performance des employés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

❖ La classification des besoins :

Elle se fait selon les priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. La classification de besoins s'illustre :

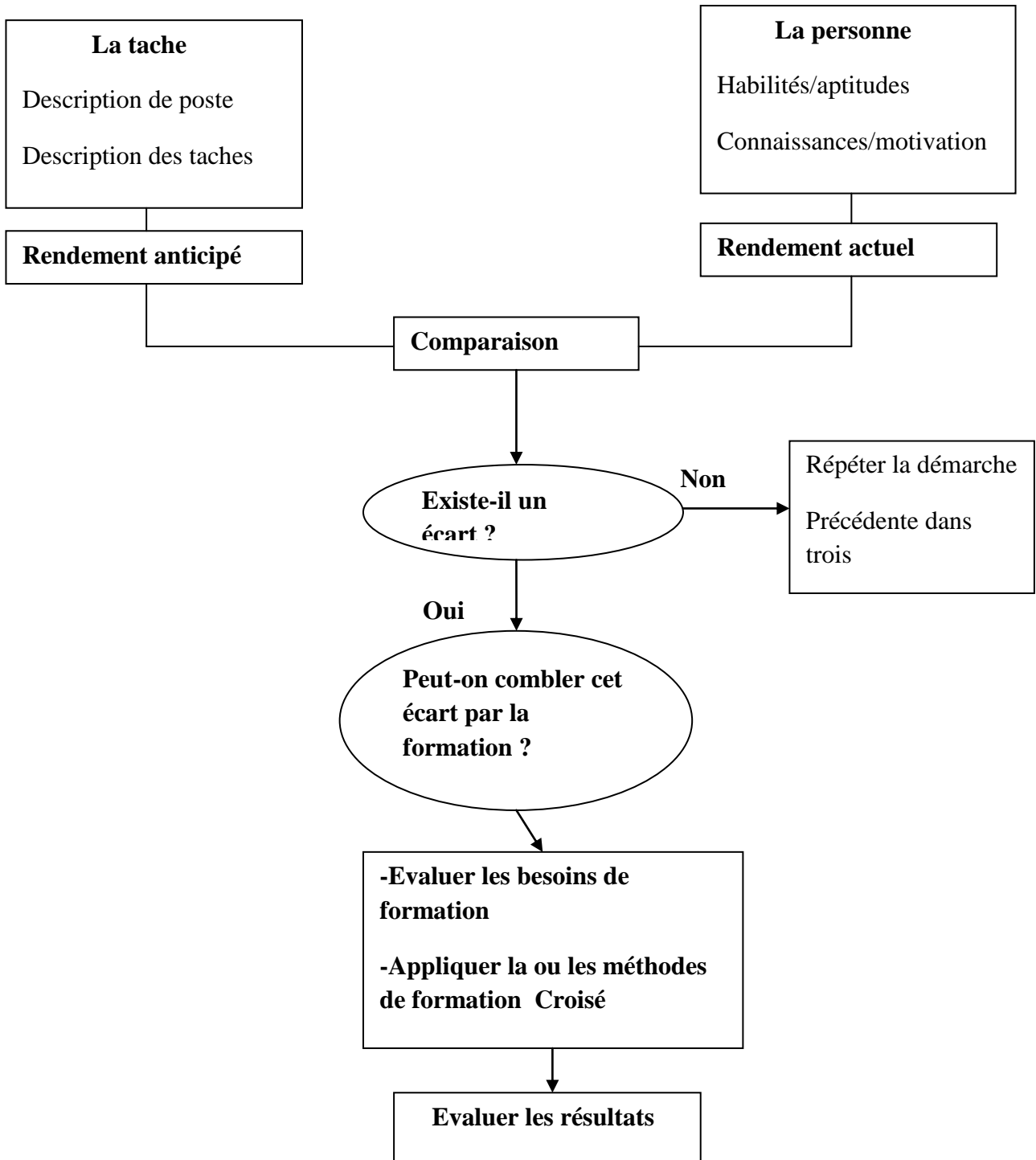
- Les exigences en personnel ;
- La capacité du personnel en place ;
- Les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ;

De plus la classification des besoins, peut aider à la répartition des sommes d'argent en fonction du rendement potentiel du programme de formation. ¹

Figure N°6 : la démarche d'identification des besoins de formation

Ce schéma a pour objet d'illustrer la démarche d'identification des besoins de formation.

¹BENFARES, (N) : **Essai de la mise en place d'un tableau de bord de la formation**, étude de cas :sonelgaz, mémoire de l'obtention du diplôme de master en science commerciale, option :management ;EHEC, Alger, juin 2015,p.10.



Source : DOLAN, (S.L) : la GRH : tendance, enjeux et pratiques actuelles, édition PERSON, paris 2002, P-315.

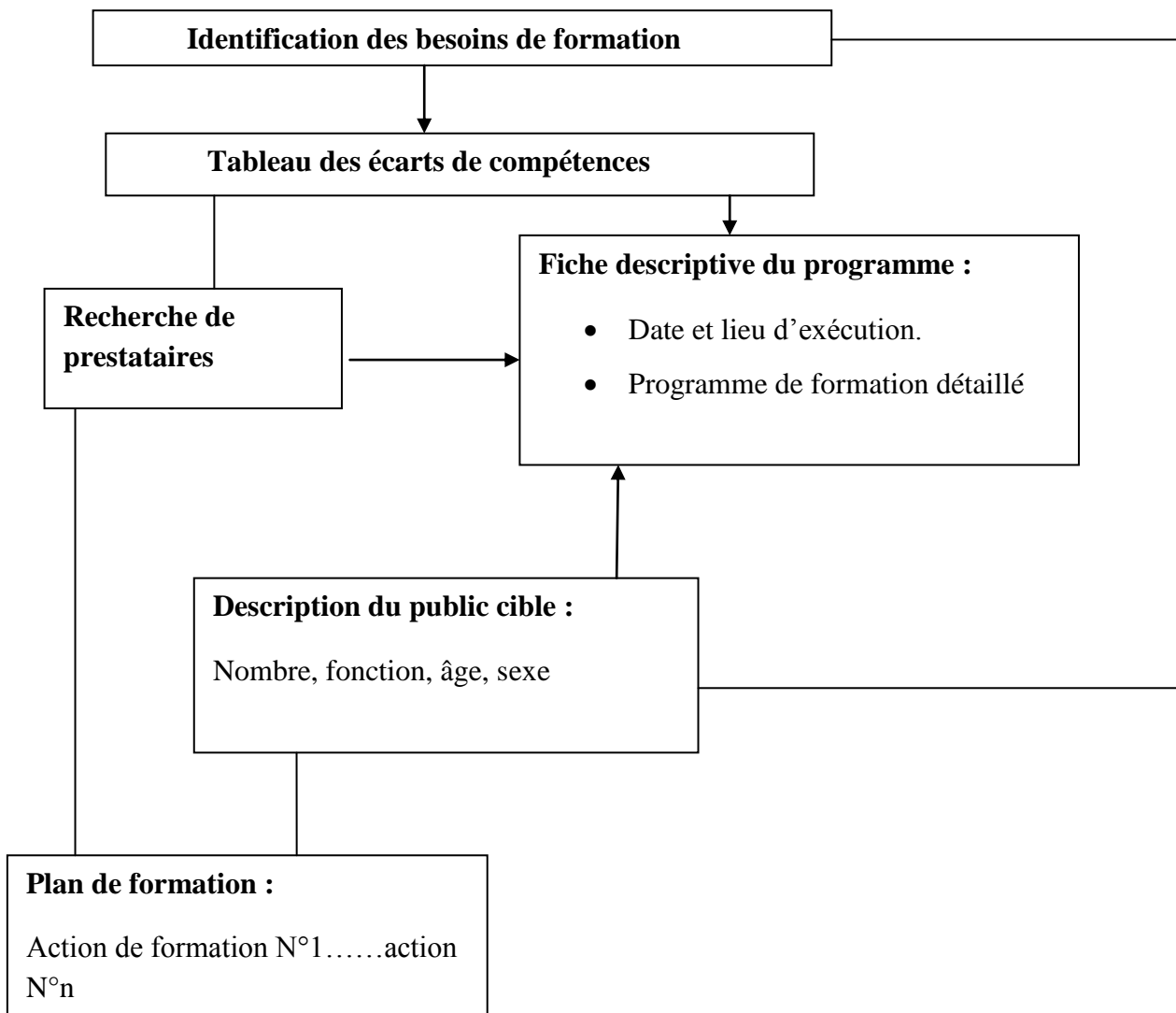
I.3.5.3 L'élaboration du plan de formation :

Alain MEIGNANT définit le plan de formation comme suit « *le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les Moyens qu'elle affecte dans une période donnée au développement de la compétence*

*Individuelle et collective des salariés. »*¹

Le schéma ci-dessus a pour objectif d'illustrer l'élaboration du plan de formation :

Figure N°7 : élaboration du plan de formation :



Source : 25-manuel de gestion, vuibert,tome I,1992,p-444.

Lorsque le projet de plan a été agréé pour les différents acteurs, il devient un document de travail.

¹ MEIGNANT, (Alain), op.cit., page 191.

Nous voyons donc que la réalisation du plan de formation n'est pas le seul fait des spécialistes du service de formation, il concerne un grand nombre d'acteur jouant de rôles de régularisation ou de réalisation.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser par le manager une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation.

I.3.5.4 L'évaluation de formation :

I.3.5.4.1 Définition du concept évaluation de la formation :

Il existe de nombreuses définitions de l'évaluation de la formation, mais le trait commun à ces dernières réside dans la notion de résultat attendu de la formation « *évaluer la formation*

Consistera à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés. »¹

« L'évaluation permettra d'apprécier ou de mesurer l'efficacité de la (ou des)

formation(s) entreprise(s) » de quelles natures sont les objectifs assignés à la formation ?²

Évaluer la formation consistera à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés.

Donc l'évaluation de la formation reçue fournit des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc....)

I.3.5.4.2 Les niveaux d'évaluation de la formation : il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :³

➤ **1^{er} niveau :** concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique :

Les formés ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par

Les Objectifs de formation ?

¹ BARZUCCHETTI, (S) : *évaluation de la formation et performance d'entreprise*, édition liaison, 1995, p15.

² Ibid., p15.

³ BENFARES, (N) : op.cit, p.14.

- **2^{ème} niveau** : concerne le transfert : les formés une fois revenus sur leur poste de travail Mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?
- **3^{ème} niveau** : concerne l'impact de la formation est ce que les acquis de la formation

Permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autre terme ; les nouvelles

Compétences des participants permettent elles de faire évoluer l'organisation.

I.3.5.4.3 Les outils d'évaluation de la formation : ¹

L'évaluation de la formation comporte généralement la combinaison de trois techniques : le questionnaire, l'interview de groupe, l'observation directe, l'analyse statistique.

a. le questionnaire :

Il est utilisé en fin de formation, et rapporte ces éléments suivants:

- L'appréciation globale du stage.
- La qualité des méthodes et supports pédagogiques.
- Des conditions générales du déroulement du stage.
- La qualité des contenus (niveau, adaptation, intérêt) et de prestation des animateurs.
- Les suggestions des formés pour les actions d'améliorations.

b. l'interview du groupe :

Cela suit directement l'application de questionnaire : cette interview a pour but de donner l'occasion aux apprenants de partager entre eux leurs avis en ce qui concerne la valeur de l'efficacité de la formation et d'ajouter certaines remarques sur leurs questionnaires.

Une interview de groupe peut prendre une importance capitale pour le formateur qui peut ainsi :

- Mettre le doigt sur les points sensibles de formation.
- Explorer plus en profondeur quelques aspects de la formation.
- Vérifier son interprétation de certaines créations des apprenants.

¹ BENFARES, (N) :op.cit, p.19.

-Poser des questions qui n'ont pas été inclus dans les questionnaires.

-Faire des commentaires sur le suivi de la formation.

c. l'observation directe :

Cette observation aura lieu dans le milieu du travail : le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir les observer dans la réalisation de leur travail pour réussir l'observation elle exige :

-Que l'invitation soit spontanée et vient bien des apprenants eux même et non pas de leurs supérieurs.

-Que le formateur investit beaucoup de temps dans le contact direct avec les apprenants.

d. l'analyse statistique :

Elle se fait par rapport à des indicateurs de mesure de l'impact de la formation à résolution de certains problèmes (nombre de produit rejetés contrôle, quantité de matière première utilisées pour la fabrication d'un produit par rapport à celle requise pour la norme.les indicateurs de mesure s sont :

-La quantité qui indique le niveau de productivité le volume matière première utilise par rapport à celle requise quantité produite ou vendue.

-La qualité : taux rebuts, clients nouveaux ou perdus ;

-Le couts qui indique les économies réalisées grâce à la formation,

-Le délai : respect des plannings et temps de traitement des opérations ciblées par la formation ;

I.3.5.4.4 Les outils de gestion et de management de la formation : ¹

1. Le cahier des charges de la formation : le cahier des charges de la formation est un document de :

a-clarification :

- Il permet d'explicitier la demande.

¹ BENFARES, (N) :op.cit, p.23.

- Définir la contribution de la formation l'échec d'une action de formation est le plus souvent le résultat d'une mauvaise définition de la commande.¹

b. contractualisation :

Le cahier des charges permet de clarifier les objectifs et les contributions spécifiques des acteurs concernés par les dispositifs de la formation c'est à dire définir les acteurs qui interviennent dans la réussite de la formation.

c. évaluation :

Le cahier de charge est document de référence pour évaluer les actions de formation Il permet cette évaluation par la comparaison entre ce qu'il était prévu de faire avec ce qui a été fait.

2. la gestion administrative :

La gestion administrative de la formation a un certain nombre de fonction :

-la gestion administrative des inscriptions : il s'agit des inscriptions aux stages de formation, avec l'indication du :

-titre de stage

-nom et caractéristiques du stagiaire.

-le présentéisme effectif en stage.

-La gestion administrative des inscriptions: il s'agit de donner une visibilité des effectifs

Stagiaire set des heures formation fin d'éviter l'absentéisme aux sessions formation.

-la gestion financière :

Elle consiste pour le responsable de formation a suivre la réalisation des prévisions budgetair.par cation par catégorie par objectifs par population et au minimum le suivie de l'enveloppe globale des indemnités a verser aux formations vacataire.

-le suivi de plan de formation :

-Cela permet à l'entreprise se suivre en temps réel la réalisation du plan de formation.

¹ MEIGNANAT, (Alain) : **managé la formation**, édition liaisons 7ème édition, Paris, 2006, p366.

-la traduction des objectifs en volumes d'heures en population concernées et en budgets permis un suivi sur ces trois points.

-Elle peut aller jusqu'à un suivi action par action.

-Les interfaces avec GRH :

Elles sont dans la réalité construite ce qui est l'un des grands points faibles de la gestion de la formation on constate que les fichiers du personnel n'indiquent pas que la formation initiale d'une personne ce qui est introduit une difficulté dans l'appréciation de son niveau réel.

3. Le tableau de bord formation :

Un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle de processus et de pilotage d'une action.

Jean Marie PERRITTI a écrit : « *le tableau de bord formation permet le pilotage de la Formation dans l'entreprise.* »

Le suivi répond à deux nécessités:

A. Procéder à l'évaluation systémique des actions de formations et ce à trois niveaux:

- Celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage).
- Celui des objectifs de formation (appréciations de résultats de formation).
- Celui des objectifs d'évaluation de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).

B. Analyser au niveau des individus, les éléments suivants:

- La formation initiale.
- Les acquis professionnels.
- La formation suivie au cours de carrière.
- Les diplômes obtenus et leurs prises en compte.
- Le tableau de bord de formation contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation.

Ce tableau est un outil qualitatif composé en quatre parties :

- Une partie informative.
- Une partie qualitative.
- Une partie quantitative.
- Une partie sur les résultats.

La constitution du tableau de bord est liée au système de décision.

Le directeur général a besoin de suivre des indicateurs qui sont de son niveau c'est à dire les points réellement stratégiques.

Le responsable de formation pour sa part a besoin des informations qui lui permettent le Pilotage de l'ensemble et le suivie du niveau d'atteinte de ses objectifs, ces informations Aideront à rendre compte de l'efficacité de l'utilisation des ressources.

Une fixation des objectifs, une collecte des ressources humaines qualifiées et moyens

Pédagogique nécessaire, une bonne programmation et en fin un bon suivi demeurent des

Conditions nécessaires pour la réussite de la formation.

Ainsi il est vivement conseillé au manager de récapituler les actions de formation et de Développement de carrière (ces deux domaines étant étroitement liés) qui sont mise en place afin d'analyser leur cohérences et leur efficacité.

Tableau n°2 : principaux indicateurs de suivi de l'activité formation

Suivi l'activité de formation	
Nombre d'heure de formation	Mesurer l'activité du service
Heurs de formation réalise Heurs de formation prévus	Suivre l'avancement du Programme (utilisation d'un diagramme a barres)
Effectifs forme *100 Effectif totale	Estimer l'impact de la formation
Cout totale de formation Nombre de stagiaire	Mesurer le cout d'un stagiaire (a rapporter aux outputs de la formation : gains de

	qualité, de flexibilité de productivité)
--	--

Source: FABRE, (P) et autres: « management et contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2008, p 136.

Enfin on constate que la formation est devenue un outil stratégique pour toute Entreprise. Elle doit être utilisée d'une façon rationnelle et scientifique afin d'assurer sa potentialité strategique. de ce fait, les entreprises doivent au premier point opter pour les politiques de Formation les plus efficaces qui se traduisent par des plans de formation établis dans le but d'acquérir une certaines flexibilités stratégiques et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement.

Dans un deuxième point, il est indispensable de passer à l'évaluation des actions de formation Pour en garantir la rentabilité, important d'exposer l'impact positif de l'investissement formation, la plus part du temps est effectivement difficile à réaliser parce que l'impact recherché n'a pas été clairement définie.

Conclusion du chapitre :

Au fil du premier chapitre nous nous sommes parvenu à conclure que le pilotage de la formation élément de performance de l'entreprise, car tout les entreprise prend un grand soin de son personnel, c'est pour cela on s'intéresse de plus on plus à la formation qui est du domaine de l'efficience, donc la formation doit être piloté et orienté vers ces objectifs souhaités afin de contribuer à la performance de l'organisation.

Dans le chapitre qui suit, nous avons développé l'un des outils de gestion « tableau de bord » cette méthode éprouvée qui permet à l'entreprise de piloter et d'aide à la prise de décision.

Chapitre II :

**Tableau de bord
instrument de
pilotage et outil
d'aide à la prise de
décision**

Introduction du chapitre :

L'entreprise est une organisation fédérée par son management et focalisée sur sa stratégie. Mais il ne suffit pas que la stratégie soit judicieuse ou cohérente. Dans le long terme, c'est de la capacité à la mettre en œuvre que dépend la pérennité de l'entreprise. Pour conduire au succès, faut donc que les outils du pilotage soient en harmonie avec la stratégie choisie. Donc chaque dirigeant d'entreprise doit se doter d'instruments de pilotage rapide et efficace ; le tableau de bord est l'assistant du décideur dans sa démarche d'amélioration continue de la performance au sens de la stratégie poursuivie.

Le tableau de bord de nouvelle génération est un véritable outil d'aide à la prise de décision et de pilotage de la performance utilisable par tous les acteurs autonomes et responsables de l'entreprise moderne et proactive.

Dans ce chapitre nous allons définir et présenter le tableau, sa mise en place qui permet de gérer tout le processus d'activité afin d'améliorer les résultats et d'atteindre les objectifs.

Section 1 : Généralité sur le tableau de bord :

II.1.1 Concept et définition d'un tableau de bord :

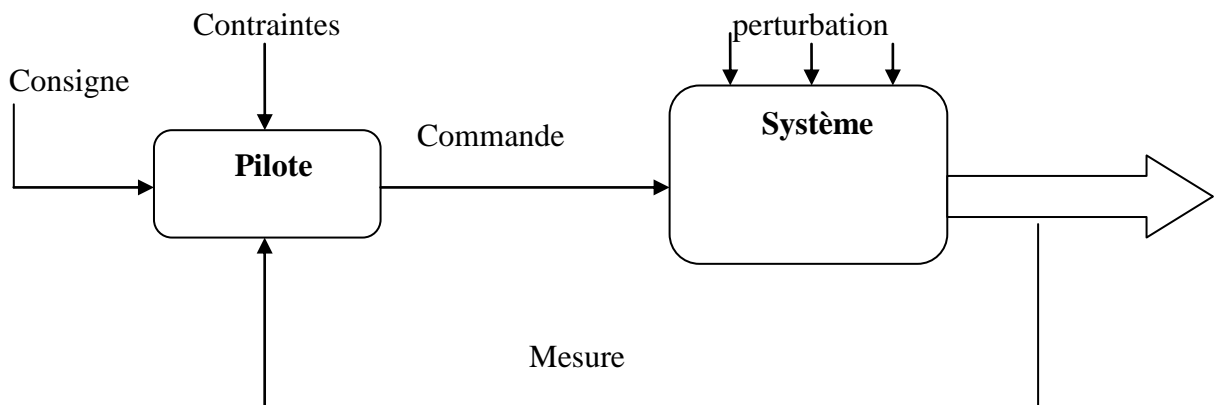
II.1.1.1 Concept du tableau de bord (bref historique) :

Le terme « tableau de bord » est très connu dans le domaine d'automobile. Pour illustrer comment Représenter une réalité complexe par un schéma simplifié. Le tableau de bord d'un véhicule automobile moderne permet au conducteur de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant, en un coup d'œil, des cadrans qui présentent un nombre restreint mais suffisant d'informations essentielles.¹

Donc on peut comparer la gestion d'une organisation à la conduite d'un véhicule automobile le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée.

Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne.* »²

Figure N° 08 : pilote, tableau de bord et système dans l'environnement



Source : FERNANDEZ, (A) : les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition D'organisation, 2ème éditions, paris, 2002, P7.

¹ FERNANDEZ, (A) : les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'organisation, paris, 2002, p7.

² Ibid., p.8.

II.1.1.2 Définition d'un tableau de bord :

Le tableau de bord est la boussole du manager, il donne la bonne direction. On a choisi quelques définition du tableau de bord parmi plusieurs :

-Définition 1 : « *Le tableau de bord est un instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouches à doubles ou au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir les problèmes ? Tout responsable a un moment ou un autre sera confronté à ces multiples dilemmes.*

Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative des lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage. »¹

MICHEL LEROY définit le tableau de bord comme étant : « *une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.* »²

Le tableau de bord est donc un outil de pilotage pour l'entreprise et ses dirigeants. C'est un outil codifiant et structurant la communication.

❖ **Tableau de bord : outil de contrôle de gestion :**³

Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles américaines au début des années 30 pour répondre à une problématique d'organisation liée à l'accroissement de la décentralisation des décisions.

Grâce au contrôle de gestion, les dirigeants pouvaient maintenir l'efficacité et le dynamisme de leurs entreprises par la coordination de l'ensemble des structures décentralisées. Le contrôle de gestion est une activité à part entière dont le but est d'aider les dirigeants à améliorer les résultats d'une société de manière durable.

Son objectif est de mesurer, analyser et contrôler l'activité d'une organisation. Deux grands rôles sont à dégager :

❖ **Rôle opérationnel (fonctionnel) :**

¹ FERNANDEZ, (A) : **L'essentiel du tableau de bord**, édition d'organisation, 2ème édition, paris, p10.

² LEROY, (M) et LOCHARD, (J) : **le tableau de bord au service de l'entreprise**, édition d'organisation, paris, 1998, p14.

³ BENFARES, (N) : op.cit,p33

Utilisé ici pour mesurer l'écart entre le réel et les objectifs visés par l'organisation, mais aussi pour dégager les raisons de ces écarts et orienter les actions correctives. Accumulation, traitement et redistribution de l'information. (Ex : tableaux de bord). Le contrôle de gestion doit aider à l'élaboration des objectifs, à la détermination des moyens à mettre en œuvre pour atteindre chacun des objectifs mais aussi à la réalisation de plusieurs scénarii possibles engendrés par les différents choix effectués précédemment

❖ **Rôle de « contre-pouvoir » :**

Dans ce cas précis, le contrôle de gestion est une aide à la décision c'est-à-dire proposer différentes options aux dirigeants qui leur permettront d'effectuer les choix entre les différentes solutions possibles.

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de maintenir la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés.

✓ **Les missions du contrôle de gestion :**

- Maîtrise de gestion, coordination des actions et amélioration des performances ;
- Conception et gestion d'un système d'information orienté vers l'action ;
- Médiation entre stratégie et opérations ;

✓ **Les outils de suivi de du contrôle de gestion pour la réalisation :**

- La comptabilité générale ;
- La comptabilité analytique ;
- Le contrôle budgétaire ;
- Le reporting ;
- Le tableau de bord

II.1.2 Les fonctions du tableau de bord :¹

- c'est l'outil de mesure de mesure des performances par rapport aux objectifs : il met en évidence les résultats physiques (quantité fabriquée, vendues...) ou financier (chiffre d'affaires, marge, résultat) par rapport aux objectifs fixés et fait ressortir les écarts.
- c'est un outil de réactivité. Il permet de décider les actions correctives en fonction des écarts relevés.
- bord est un outil d'information et de motivation des responsables. Il sert à communiquer en interne sur les performances obtenues, il stimule les équipes dans leur marche vers les objectifs fixés.
- outil de pilotage et d'aide à la décision.

¹ FERNANDEZ, (A) :op.cit, p. 20.

Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur, le tableau de bord prend en charge de multiples fonctions.

II.1.3 Les instruments du tableau de bord : ¹

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent : la conception générale et les outils utilisés.

A/La conception générale : la maquette du tableau de bord type fait apparaître quatre (4) zones (la zone paramètres économiques, la zone résultats réels, la zone objectifs, la zone écarts).

B/les outils du tableau de bord :

Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision. Pour cela le tableau de bord est présenté à son utilisateur en plusieurs formes telles que :

➤ **Les valeurs brutes et les écarts :**

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action. Quant aux écarts ils permettent en évidence les éventuelles dérives par rapports aux prévisions. Cependant pour conduire l'action les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indicateurs seuls les valeurs brutes et les écarts se rapportent aux points clés de l'activité de centre de responsabilité doivent être retenus.

➤ **Les ratios :**

La présentation d'indicateurs sous formes de ratios facilite les comparaisons pour une compréhension de la situation en terme relatif. Ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

➤ **Les graphiques :**

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent

L'information d'une façon parlante. Parmi les graphiques les plus utilisés nous citons :

-Les courbes : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps,

Ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

-Les histogrammes : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de

¹ KIROUANI (A) : LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE PILOTAGE DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL, étude de cas de la BDL, DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, ESB, octobre 2008, Alger, p17.

Valeurs.

-Le camembert : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage)

La formalisation de l'outil est un élément central de la démarche.

La création d'un tableau de bord est en effet un moyen d'innover en matière de représentation. À titre d'exemple, il est possible de représenter les indicateurs sous forme de :

-Chiffre : ce mode de représentation est connu, il se concrétise par des mesures d'écart ou encore des ratios.

-Clignotants ces représentations font disparaître les chiffres et proposent directement une interprétation de l'information communiquée comprise par tous.

-Textes il s'agit d'ajouter au tableau de bord une zone de commentaire où chaque responsable pourra s'exprimer, par exemple pour expliquer une contre-performance

II.1.4 Le tableau de bord et le reporting :

Le tableau de bord et le reporting ne couvrent pas le même champ d'application.

A. Définition et mission de reporting :

Définition : « *le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité* »¹

Donc le reporting c'est la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités de l'entreprise.

✓ Comparaison entre tableau de bord et reporting :

Tous les deux sont des outils d'aide à la décision, selon GRAY et PESQUEUX, ils présentent les points communs suivants :

-ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie.

-tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.

-ils s'adaptent à l'organisation de la banque et changent de structuration si ce dernier change.

Par rapport aux similitudes suscitées, le reporting et le tableau de bord présentent les différences suivantes :

a. Dans le fond :

-Les destinataires : la 1^{ère} différence est au niveau des destinataires. Le plus souvent le reporting est destiné à la hiérarchie tandis que le tableau de bord est destiné lui-même au service lui-même.

¹ GUEDJY, (N) : **le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise**, édition d'organisation, 5^{ème} édition, Paris, 2000, P319.

-Les indicateurs : la seconde différence se retrouve le plus souvent dans les indicateurs choisies dans l'un ou dans l'autre. En général dans le reporting il s'agit surtout des indicateurs de résultat alors que dans les tableaux de bord il s'agit d'un équilibre entre les indicateurs de leviers et les indicateurs de résultat.

b. Dans la forme :

Les tableaux de bord sont exclusivement un mélange entre les tableaux et les graphiques et devraient tenir sur une seule page ou sur un seul écran.

Le reporting peut aussi être un mélange de graphiques et des tableaux, mais on peut tout aussi bien utiliser les tableaux uniquement, tout dépend du modèle choisi.

c. La fonction :

Le reporting a pour objectif en général de contrôler le travail de subordonné. Le reporting peut aussi permettre de suivre la performance d'une direction ou d'un département.

Par contre un tableau de bord permet le pilotage, le management et même de gestion du changement dans une entreprise.

II.1.5 Les niveaux de tableau de bord : ¹

L'implantation d'un tableau de bord au sein d'une organisation est fondée sur la structure de l'entreprise. L'architecture d'un tableau de bord doit refléter les modes de communication, les flux d'informations qui se déclinent comme suit :

- **Un flux descendant :** ces informations concernent la délégation de pouvoir.
- **Un flux ascendant :** ces informations permettent aux responsables de rendre des comptes sur leur délégation de pouvoir.
- **Un flux transversal :** ces informations sont destinées aux responsables d'un même niveau hiérarchique et leur servent à coordonner leurs actions.

L'organisation utilise et connecte plusieurs tableaux de bord. Dès lors il convient de parler d'un système de tableau de bord. De manière générale il est possible de décrire trois familles d'instruments :

➤ **Le tableau de bord stratégique :**

Ce tableau de bord est dédié aux membres de la direction générale, il se donne comme objectif à partir d'un nombre limité de données de juger de la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse de

¹ BERLAND, (N), DE RONGE, (Y) : **contrôle de gestion perspective stratégique et managériale**, édition Pearson ,2eme édition, France, 2013, p431-432.

l'information contenue aux seins des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs, historiquement, l'information financière y occupe une place prépondérante.

A titre d'exemple, un tableau de bord stratégique regroupera des informations nécessaires à l'analyse du portefeuille de produits : par exemple le chiffre d'affaire par famille de produits, les parts de marchés, le coût de revient

➤ **Le tableau de bord de gestion :**

Le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités.

Le temps de cet outil est donc différent du précédent : en général il se focalise sur le court terme. L'objectif est ici de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

➤ **Le tableau de bord opérationnel :**

Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvrier, comptable, commerciaux, etc.) qui ont pour une mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leur comportement, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

Ces tableaux de bord se complètent en répondant à des acteurs qui ont des positions hiérarchiques distinctes et donc des besoins informationnels différents par exemple, dans le cadre du suivi d'une politique régionale, les membres de la région vont se positionner différemment. Ainsi les membres de la direction générale désirent une information sur les réalisations concrètes de la politique initiée, par exemple le nombre de personnes ayant bénéficié des mesures.

Les directeurs souhaitent disposer d'une vue d'ensemble du dispositif. Ainsi les indicateurs de répartition du budget par département ou encore des emplois créés par services de la région tenteront de répondre à ce besoin.

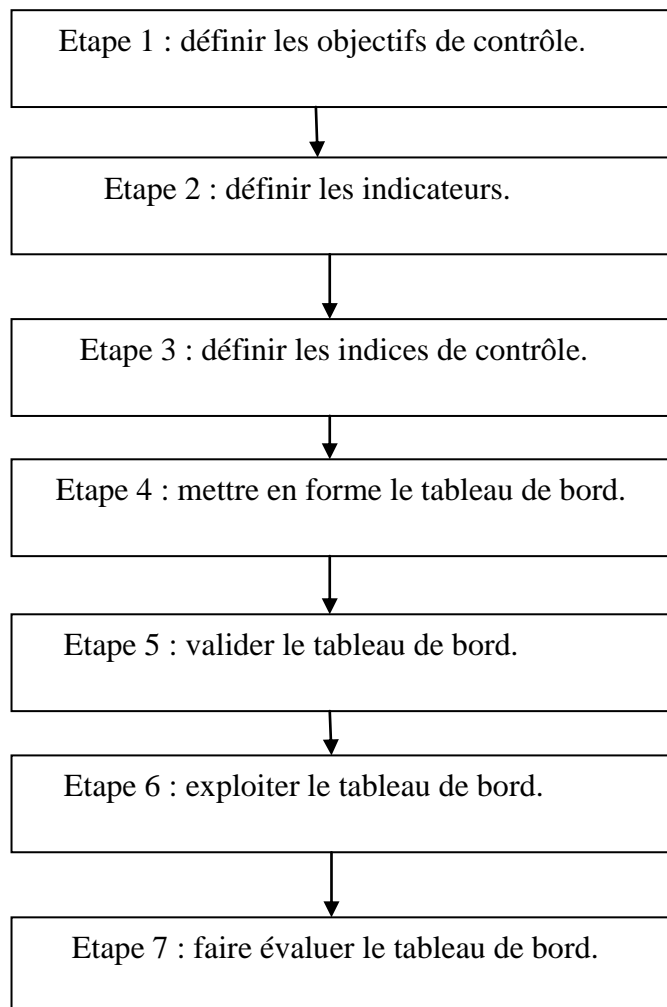
Enfin les membres des services administratifs ambitionnent un suivi interne précis de la diapositive.

Section 2: Elaboration et construction d'un tableau de bord :

II.2.1 Les étapes de construction d'un tableau de bord :¹

Décider de mettre en place un tableau de bord procède d'une véritable décision de management.

Il est donc souhaitable d'adopter une démarche privilégiée : la réflexion puis l'action. Une méthode concrète et efficace consiste à élaborer son tableau de bord à partir des sept (07) étapes suivantes :



Source : DANIEL, (Box) : le tableau de bord, édition d'organisation, paris, 1998, p.9.

La méthode proposée est un guide précieux pour introduire le tableau de bord au sein d'une équipe. la clé du succès réside toute fois dans la manière de communiquer autour de ce projet.

¹ DANIEL, (B) : le tableau de bord, édition d'organisation, paris, 1998, p.10.

Phase 1 : Définir les objectifs de contrôle : ¹

Objectifs : identifier les missions spécifiques de l'unité et les décliner en objectifs.

Modalité étape 1 : identifier les missions du système :

Une unité se définit par sa finalité (sa raison d'être), elle-même caractérisée par un but et un état finale spécifique. Par exemple : la finalité d'une unité « formation » au sein d'une entreprise peut être définie comme suit : « faire évoluer les compétences du personnel pour répondre aux besoins exprimés par les différents services de l'entreprise. »

Pour y parvenir, différentes missions sont assurées. Une mission est constituée d'un ensemble de transformations homogènes, qui contribuent à atteindre un état de la finalité.

Pour l'exemple d'une unité de formation, une des missions est : « élaborer la formation. »

Chaque mission comporte diverses activités, dont la réalisation concourt à l'obtention d'un résultat spécifique. Pour l'exemple, les activités suivantes sont retenues : identifier les priorités de l'entreprise par secteur, recenser les besoins, procéder aux arbitrages, définir un projet cible, diffuser le plan de formation.

Définir la finalité et les missions d'une unité est un exercice qui semble parfois abstrait et difficile.

Deux moyens peuvent y aider :

- 1-utiliser la grille des transformations : cet outil est fondé sur la recherche des transformations à partir de l'analyse des « entrées/sorties »
2. utiliser le questionnement paradoxal : pour chaque entrée, transformation ou sortie, on se pose des questions.

Etape 2 : identifier les évolutions du contexte du système :

La mise sous contrôle d'une unité ne peut être faite sans tenir compte du contexte dans lequel elle se situe. La pérennité d'une entreprise réside dans sa capacité à proposer au marché un produit qui correspond le plus à une demande (latente ou formulée). certaines évolutions n'ont que des portées limitées, d'autres sont beaucoup plus radicales (évolutions de rupture). Chaque responsable, à son niveau, doit être en mesure de capter les évolutions de son environnement immédiat, de manière à se positionner sur les adaptations qu'il va devoir décider.

¹ DANIEL, (B) :op.cit, p11.

Etape 3 : définir les objectifs des missions spécifiques : ¹

Cette étape conduit le responsable à répondre à la question : « compte tenu des missions et des évolutions du contexte de mon service, sur quel(s) domaine(s) dois-je impérativement être informé ?... ».

Il s'agit en d'autres termes, de prioriser et de formaliser les attentes d'information à travers un ou plusieurs objectifs.

Rappelons qu'un objectif peut se définir comme :

Un résultat —————> obtenu après une ou plusieurs activités.

Qualifié —————> caractérisé par sa nature.

Quantité —————> il est possible de le mesurer (en valeur absolue et en variation)

Échéance —————> le résultat souhaité est positionné dans le temps.

Un objectif peut admettre une plage variation.

Phase 2 : définir les indicateurs : ²

Objectif : choisir les indicateurs qui vont refléter le mieux l'état de fonctionnement de l'unité compte tenu de ses missions.

Modalités : 1/qu'est-ce qu'un indicateur ?

Notre environnement quotidien recèle une multitude indicatrice : la jauge à essence, l'indice de consommation des ménages, le nombre de chômeur, le taux de pollution.

Un indicateur est un « capteur » implanté dans le système afin d'obtenir une information chiffrée, dont la comparaison avec une base de référence permet d'évaluer son état de fonctionnement.

Selon leur type, les indicateurs mesurent :

La satisfaction : centrés sur le client, ils témoignent de l'utilité ressentie (ex : plainte), perçue (anomalie) ou manifestée (ex : dossier incomplet retourné).

La conformité : centrés sur le client, le service, le temps, ils mesurent la performance par rapport à une norme.

Le fonctionnement : centré sur le processus, ils mesurent la performance des méthodes de travail

Les indicateurs peuvent être positionnés à différents points du système :

2/le « bon » indicateur : pourquoi retenir un indicateur plutôt qu'un autre ?

L'indicateur doit être : pertinent, simple, fiable, évolutif, visuel.

¹DANIEL, (B) :op.cit, p.13.

² Ibid. p, 14

3/comment identifier un indicateur :

La démarche consiste à définir les entrées, les sorties et les objets du système, en ayant en tête l'objectifs à atteindre.

Phase 3: définir les indices de contrôle : ¹

Objectif : faciliter la régulation de l'unité à partir d'une base de référence.

Modalité : la régulation est phénomène d'ajustement aux évolutions de l'environnement. Elle s'effectue par des actions déclenchées à partir d'informations en provenance du système. Ces actions ont pour but d'assurer une cohérence dans le fonctionnement du système, et cela par rapport à une norme fixée.

Les indices de contrôle constituent les « normes » retenues pour le tableau de bord.

La comparaison des résultats réels avec ces indices amène le responsable à décider d'action correctrice.

Pour définir les indices de contrôle, il est souhaitable de fixer l'historique et les données de référence

Phase 4: mettre en forme le tableau de bord :²

Objectif : définir et choisir le support le plus approprié pour en faire un outil facilement exploitable

Modalités : 1/la forme au service du fond

Il s'agit ici d'exploiter le caractère visuel de l'indicateur.

Un tableau de bord de contrôle industriel est conçu en fonction d'un objectif de sécurité. Les informations doivent être facilement accessibles, sans possibilité d'erreur de lecture. Le choix de la forme est déterminant sur la vitesse de perception, donc le temps et la nature de la réaction de l'opération. Par exemple, pour un indicateur de niveau de pression : le type d'affichage, la grandeur d'échelles de visualisation des chiffres et des lettres, l'existence d'une symbolique.

-Le tableau de bord est un outil orienté vers l'action :

Le support doit être facile d'élaboration, de manipulation et de diffusion, avec un coût faible.

Le choix est guidé essentiellement par les modalités de mise à jour.

-Le tableau de bord revête une dimension de communication et d'animation :

Le résultat doit être accessible à différents interlocuteurs, l'information apporte des ressources intéressantes dans la mise en forme

¹ DANIEL, (B) :op.cit, p.16.

² Ibid. 15.

Une bonne connaissance de ressource de logiciels et des périphérique, sont des aides précieuse pour mettre en valeur les données, mais attention au surinvestissement dans la forme, au détriment du fond !

2/quelques point clés :

- éviter les listes de chiffres :

-agencer les indicateurs : à partir du fonctionnement du système, et en plaçant les indicateur selon leur nature, le responsable s'imprègne ainsi de la représentation de l'unité qu'il gère, lit facilement les phénomènes, et a une meilleure capacité à faire les liens entre les différentes composantes de l'unité.

Indiquer les seuils critiques afin de visualiser les écarts par rapport aux indices de référence.

Phase 5 : valider le tableau de bord ¹

Objectif : S'assurer que le dispositif convient aux nécessités de la gestion de l'unité.

Modalités : Cette phase consiste à tester de manière concrète, l'outil dans sa forme définitive.

Le test va porter sur trois éléments :

1/La collecte des données

Il d'agit de vérifier l'efficacité de la simplicité du circuit de collecte (objectif : obtenir l'information fiable rapidement sans perturber le fonctionnement courant de l'unité).

2/L'élaboration du tableau de bord

Il s'agit de vérifier la facilité d'exploitation des données recueillies et leur mise en forme.

Les données sont-elles disponibles pour élaborer le tableau de bord ?les calculs sont-ils longs en temps d'élaboration ?la fiabilité est-elle bonne ?les représentations graphiques sont-elles lisibles ?sont-elles représentatives des phénomènes survenus ?...

3/La lecture du tableau de bord

Il s'agit de vérifier le degré d'adéquation du tableau de bord aux besoins opérationnels du responsable. A ce stade-là, la connaissance du contexte de l'unité par le responsable est déterminante.

Les phénomènes reproduits dans le tableau de bord sont-ils cohérents avec les événements de la période ? Y a-t-il des événements non traduits dans le tableau de bord ? Avec quelle incidence dommageable ? Dans quelle mesure les conclusions issues du tableau de bord sont-elles opérationnelles (permettre une action à l'intérieur de l'unité).

¹DANIEL, (B) :op.cit, p.17.

Des adaptations sont réalisables à la fois dans la forme et le contenu. Toutefois, un travail de conception sérieux et une bonne participation de l'équipe limitent grandement ces adaptations.

Phase6 : Exploiter le tableau de bord ¹

Objectif :

Décliner de manière opérationnelle les données contenues dans le tableau de bord.

Modalités :

Une fois validé, le dispositif devient une aide au pilotage de l'unité.

Le responsable intègre les informations du tableau de bord, et les traduit en décisions opérationnelles, compte tenu de sa connaissance du contexte. Il s'agit pour lui de développer son potentiel à partir de la dynamique réflexion/ évaluation/ décision/ action.

A ce stade, l'action du responsable est guidée par une double préoccupation :

- En termes de régulation opérationnelle : comment adapter les moyens dont il dispose à l'activité à réaliser, de manière à atteindre les objectifs ?
- En terme de régulation stratégique : quand et comment faire évoluer son unité de manière à ce qu'elle soit en phase avec les nouvelles conditions de l'environnement ?

Bien évidemment, le tableau de bord est diffus et commenté auprès des principaux partenaires (hiérarchie et collaborateur).

La rédaction d'une synthèse est à ce titre une démarche souhaitable. Elle oblige en premier lieu d'être le plus synthétique et le plus concret possible (le lecteur doit comprendre facilement ce qui est dit, et en tirer des conclusions pour lui-même). L'écrit permet également une diffusion auprès des partenaires (ce qui peut améliorer les réunions...). Enfin, un rapport de synthèse constitue une base documentaire intéressante, puisqu'elle permet une traçabilité des événements, très utile lors d'un changement de responsable.

En matière de décision d'action, la difficulté consiste à ne pas sombrer dans la régulation quotidienne.

Créer les conditions permettant d'absorber les flux au jour le jour est certes un point essentiel. Mais trop de responsables se noient dans cette activité, et délaissent la dimension stratégique qu'on est en droit d'attendre.

Cela débouche évidemment sur les problèmes de l'autonomie des acteurs de l'unité, et la capacité à initier le changement à l'intérieur de cette même unité.

¹ DANIEL, (B) :op.cit, p.18.

II.2.3 Les Principales méthodes de conception de tableaux de bord :

Nous allons faire ici l'inventaire des principales méthodes de conception et de réalisation du système de pilotage et de tableaux de bord.

- ❖ **La méthode Gimsi** :¹ Une méthode de gestion coopérative éprouvée pour traiter en 10 étapes toutes les phases du projet décisionnel et tableaux de bord. Sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le tableau de bord.
- ❖ **balance score carte** :² balance score carte Robert Kaplan et David Norton, traduit en français en tableau de bord prospectif ou équilibré, est une méthode de déploiement de la stratégie et de Mesure de la performance.
- ❖ **-Le navigateur Skandi** :³ conçu par Leif Edvinsson et Michael Malone est une méthode de pilotage de la performance centrée sur l'humain. Elle privilégie le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur.
- ❖ **La méthode OVAR**⁴ : la méthode OVAR est une méthodologie d'élaboration des tableaux de bord, tant au niveau de la direction générale qu'au niveau du centre de responsabilité. Elle se décompose en trois grandes phases successives :
 - Une phase de définition de la mission et des objectifs de l'entité organisationnelle (O) ;
 - Une phase d'identification des variables d'actions (VA) :
 - Une phase d'analyse des responsabilités(R).

II.2.4 Les trois principaux types de tableaux de bord : ⁵

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

1/les tableaux de bord à fréquence mensuelle : ils sont le plus utilisé dans la fonction ressource humaines.

¹ FERNANDEZ, (A) : **les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet business intelligence clé en main**,Édition Eyrolles, p115.

² BERLAND, (N) et DE RONGE (Y) : op.cit, p438.

³ BENFARES, (N) :op.cit, p50.

⁴ BERLAND, (N) et DE RONGE (Y) : op.cit., p433.

⁵ <http://www.webanalytics-conseil.com/webanalytics/les-3-types-de-tableaux-de-bord-web-analytics.html>

(15/03/2017 à 13.00 h)

2/les tableaux de bord à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord, Que je vais mentionner dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°03 : les 3 catégories de tableau de bord :

Niveau	destinataires	Types de tableau	fréquence
Stratégique	Equipe dirigeant, Direction, conseil D'administration, actionnaire	Tableau de bord	Annuel, semestriel, Trimestriel, mensuel
Tactique	Cadres dirigeants responsable D'équipe, responsable département	Tableau de suivi	Mensuel, hebdomadaire
Opérationnel	Membres des équipes opérationnelles, trafic managers,	Tableau de performance	Hebdomadaire, quotidien, Temps réel.

Au niveau stratégique : tableau de bord :

Les tableaux de bord stratégiques permettent à l'équipe dirigeante de suivre la réalisation des objectifs stratégiques. Il permet de suivre l'exécution des objectifs stratégiques à chaque niveau de l'organisation.

Un tableau de bord aide les organisations à mesurer et à aligner les objectifs stratégiques avec les activités, les processus et les personnes.

Au niveau tactique : tableau de suivi :

Destinés aux responsables d'équipes, le tableau de suivi rend compte de l'évolution de la performance d'actions marketing. Sous la forme de constats, il aide l'encadrement à savoir ce qu'il se passe et à communiquer sur les progrès et les succès. Il permet d'assurer un travail de surveillance.

Les tableaux de suivi aident les responsables à suivre et analyser les activités des départements, des processus ou des projets.

Au niveau opérationnel : tableau de performance :

Réservé aux équipes opérationnelles, le tableau de performance fournit un état de la performance d'actions marketing. Son contenu est tourné vers l'action et l'optimisation. Il a pour objectif de révéler les points d'amélioration possible de la performance. L'accent est mis sur l'analyse.

Les tableaux de bord opérationnels permettent aux employés en première ligne et aux superviseurs de suivre les principaux processus opérationnels. Le suivi est essentiel dans leur activité.

II.2.4.1 Les indicateurs du tableau de bord : ¹

Aucune action ne peut être pilotée, aucun objectif ne peut être réalisé sans l'utilisation d'indicateur.

➤ **La classification des indicateurs du tableau de bord :**

-Un tableau de bord peut être classé selon différents critères :

-d'après le langage dans lequel il s'exprime.

-d'après les secteurs traditionnels de l'entreprise.

-d'après leur position par rapport à l'action et le destinataire auquel ils s'adressent.

-en fonction de l'objet dont ils évaluent la performance.

➤ **Trois types d'indicateurs obligatoires pour un tableau de bord :**

Les indicateurs obligatoires dans chacun de vos tableaux de bord sont les suivants :

Les indicateurs de moyens : Les indicateurs de moyen vous indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios, vous comprendrez quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de votre entreprise allouées à la réussite de vos objectifs. Ces indicateurs sont également appelés indicateurs d'activité.

Les indicateurs de résultats : Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation et peuvent être couplés à des indicateurs d'impact.

¹ <http://easydashbored.fr/index.php/blog/controle-de-gestion/47-tableau-de-bord/373-3-types-dindicateurs-obligatoires-pour-un-bon-tableau-de-bord>. (Consulté le 21/03/2017 à 20h15).

Les indicateurs de contexte : Les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats. C'est pourquoi il est nécessaire d'alimenter son tableau de bord grâce à des analyses comparatives de marché.

II.2.5 Les conditions de succès d'un tableau de bord :¹

Les conditions générales : on peut les récapituler comme suit :

1. des ressources importantes, d'autant plus que la démarche est rentable.
2. faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des managers et au contexte de l'organisation.
3. s'assurer d'intégrer harmonieusement les tableaux de bord dans le fonctionnement et la gestion des secteurs choisis, car l'implantation des tableaux de bord ne doit pas être considérée comme un exercice à la mode. C'est la seule façon de justifier l'investissement
4. effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée.

Les difficultés rencontrées généralement dans les expériences tentées de mise en place des tableaux de bord sont de trois ordres :

- l'organisation et sa gestion
- les managers et leurs préoccupations.
- la gestion du projet et de réalisation du tableau de bord.

Aussi pour lancer correctement un projet de tableau de bord d'une entreprise devrait réunir les conditions spécifiques pour le faciliter, et satisfaire aux exigences suivantes :

- être prête et suffisamment nature.
- disposer des systèmes de gestion et d'information suffisamment articulés.
- disposer de ressources nécessaires.

II.2.6 Les rôles essentiels d'un Tableau de bord de pilotage :²

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord de pilotage est un outil bien complexe et subtil à la fois. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

¹ KIROUANI, (A) : **le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel**, cas banque d'Alger, diplôme supérieure des études de banques, 2008.

² http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm (15/3/2017 à 16:00 h).

-Réduire l'incertitude :

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

-Stabilise l'information :

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature .stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensable pour le décideur.

-Contribue à une meilleure maîtrise du risque :

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risque. Avec un tableau d bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

-Faciliter la communication :

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

-Dynamiser la réflexion :

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion

Section 3 : Tableau de bord pour le pilotage de la mise en œuvre de la formation :

II.3.1 Tableau de bord des ressources humaines : ¹

La fonction RH, comme toute activité de gestion, au sein d'un établissement privé ou public, se doit de mettre en place des outils de mesure afin d'apporter à la direction générale les réponses à plusieurs questions. Les questions posées par la direction générale concernant les ressources humaines sont généralement les suivantes :

- Que me coûte l'absentéisme ?
- En quoi mes actions de formation améliorent-elle l'efficacité de mon personnel ?
- Quelle est la qualité de nos processus RH (Recrutement, Formation, Rémunération, Gestion des compétences ...etc.) ?
- Le personnel adhère-t-ils aux objectifs fixés ?
- Que devons-nous faire pour diminuer le turnover de nos salariés ?
- En quoi la DRH contribue à la création de valeur au sein de mon organisation ?

Le tableau de bord RH permet d'organiser, à une fréquence déterminée, un ensemble d'indicateurs qui traduisent les priorités de la fonction RH : gestion sociale, formation, rémunération, appréciation des compétences, les résultats constatés dans le passé et les situations souhaitées. La mesure régulière des écarts éventuels entraînera des mesures correctives qui permettront d'atteindre les résultats recherchés. Dans ce sens, le tableau de bord RH constitue un instrument de prise de décision et d'amélioration continue de la fonction RH. Les indicateurs sont multiples pour pouvoir mesurer les évolutions souhaitées.

II.3.1.1 Le tableau de bord comme moyen de pilotage de la fonction RH: ²

Pour piloter la fonction RH, et par rapport à l'ensemble des tâches que recouvre la GRH, nous retiendrons la gestion opérationnelle des ressources et la gestion stratégique des ressources comme un premier périmètre sur lequel mettre en place les indicateurs et tableau de bord.

Donc Nous pouvons retenir quatre tableaux de bord opérationnels RH et un tableau de bord stratégique.

¹ BENFARES, (N) :op.cit, p.51.

² Ibid. P.51.

A. Les tableaux de bord opérationnels RH :¹

1. Le tableau de bord du recrutement :

Il mesure les processus de présélection, sélection et recrutement en lui-même. Le but étant de recevoir un maximum de candidatures adéquates en utilisant le minimum de ressources. L'activité de recrutement peut être mesurée sur des axes de quantité, de temps et de coût.

Exemples d'indicateurs : Nombre de candidats par poste, Nombre de candidats par source de recrutement, Nombre de candidats satisfaisant aux exigences de l'offre, Nombre de jours entre la rédaction et la parution de l'offre d'emploi, Nombre de jours entre la parution et la réception de 80%, 90% et la totalité des CV, Nombre de candidatures analysées / Nombre de candidatures reçues, % de candidatures retenues, Temps d'analyse moyen par candidature, Nombre total d'entretiens par poste, Durée totale du recrutement, Durée moyenne d'un entretien, % de postes comblés, % d'augmentation de l'effectif, Turnover après 6 mois...

Le tableau de bord de recrutement doit couvrir deux grands aspects : l'efficacité et l'efficacités du processus de recrutement. Celui-ci se divise en trois grandes étapes : le recrutement proprement dit qui consiste à attirer de bons candidats pour un poste, la présélection qui vise à trier les candidatures selon des critères éliminatoires et la sélection qui permet de choisir le meilleur candidat. Chaque étape du processus donne ses propres résultats et le processus au complet génère lui aussi des résultats, en l'occurrence de nouvelles recrues. (Le tableau de bord ressources humaines Jean-Yves).

2. Le tableau de bord de la rémunération :

Il doit permettre d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de la gestion de la rémunération. Le but du pilotage de la rémunération est de comprendre quelle est la combinaison d'éléments de rémunération qui permet d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale de façon optimale.

Exemples d'indicateurs : Masse salariale totale, Salaires/Chiffre d'affaires annuel, Salaire annuel moyen, Montant versé pour les heures supplémentaires, Rémunération variable / Rémunération totale, Rémunération variable moyenne / Salaire annuel moyen, Montant annuel des dividendes versés au personnel, % de refus d'une offre d'emploi pour rémunération jugée insuffisante, % de personnes quittant l'entreprise pour une offre salariale supérieure...

¹ BENFARES, (N) :op.cit, p.53.

Le tableau de bord rémunération doit permettre d'évaluer et, le cas échéant, d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de la gestion de rémunération. Dans l'optique du modèle de l'escalier, nous voyons la gestion de rémunération dans une organisation non comme une série d'activités administratives débouchant le paiement d'un certain montant au salarié, mais comme un ensemble d'activités et de décisions de gestion prise en vue d'obtenir des résultats RH. L'administration des salaires ne nécessite pas, selon nous, de tableau de bord de gestion. En revanche, la gestion de la rémunération peut en profiter.

3. Tableau de bord formation :

Il doit permettre de mesurer les quatre étapes du processus de formation : l'identification des besoins en formation, la conception du programme de formation, son exécution ainsi que l'évaluation de la formation.

Exemples d'indicateurs : Temps consacré à l'identification des besoins de formation, Temps de conception du programme, Utilité perçue de la formation / temps consacré (à l'identification et/ou à la conception), Nombre de jours de formation (total, moyenne par salarié), durée moyenne d'une formation, Nombre total de personnes formées par an, Taux de participation à une formation, Proportion formations internes / nombre total de formations , Satisfaction quant au contenu de la formation, Satisfaction à l'égard du formateur...

4. Tableau de bord des couts RH :

Qu'il s'agisse de recruter, former, administrer les rémunérations, évaluer, gérer les carrières, entretenir le dialogue social, maintenir ou améliorer le climat social, toute action RH entraîne des dépenses. Ceux sont l'ensemble de ces coûts qu'il nous faut mesurer dans ce tableau de bord.

Exemples d'indicateurs : Le coût du recrutement (coûts d'annonce et/ou coûts d'agence et/ou coûts de salon et/ou coûts de recommandations du personnel ...), Coût moyen d'un recrutement, Coût des examens médicaux, Coût de l'absentéisme par employé, Coût des départs, Coût des remplacements...

B. Les tableaux de bord stratégiques RH :¹

Ce sont des tableaux de bord qui servent à relier des indicateurs RH à d'autres indicateurs de gestion (commerciaux, financiers, qualité, ...).

¹¹ BENFARES, (N) :op.cit, p.55.

II.3.2 Le tableau de bord pour le pilotage de la mise en œuvre de la formation : ¹

La formation est un élément très important du système de gestion des ressources humaines, il nous a semblé utile de suggérer une démarche de pilotage de mise en œuvre de la formation dans une entreprise.

II.3.2.1 Définition du tableau de bord formation :

Il doit permettre de mesurer les quatre étapes du processus de formation : L'identification des besoins en formation, la conception du programme de formation, son exécution ainsi que l'évaluation de la formation, ce tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permettent de fournir des informations précises sur l'activité formation dans une organisation, un projet...c'est un outil de gestion et de pilotage. Les indicateurs vont permettre de mesurer et d'analyser la performance de l'organisation sous plusieurs angles.

C'est un moyen de prendre connaissance de l'état ou de l'évolution du système à piloter tout en identifiant des tendances. C'est un outil de pilotage qui donne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus formation.

Nous proposons à partir d'un fonctionnement global d'identifier les principaux critères et indicateurs qui permettent de suivre, d'évaluer et réguler la qualité des modalités de mise en œuvre de la formation dans un service.

Il ne s'agit pas d'un modèle mais un cadre de réflexion dans lequel chaque responsable pourra sélectionner et compléter les critères et indicateurs pertinents en fonction :

- Du contexte local ;
- Des priorités de sa politique ;
- Des modalités concrètes de mise en œuvre ;

✓ Les constats :

Après plus d'une décennie de développement de la maîtrise d'ouvrage local de formation, le regard récemment porté sur les conditions de sa mise en œuvre a permis de constater certains déficits parmi lesquels :

- Les pratiques d'évaluation de la formation restent largement dominées par les bilans de satisfaction des participants.
- L'encadrement s'implique peu dans le management des compétences et en particulier dans la détermination des besoins de compétences nécessaires au fonctionnement et aux évolutions des services.

¹ <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftechnique19a4-cle589de6.pdf>. (15/03/2014 à 20h00).

✓ **Les différents niveaux d'évaluation :**

L'évaluation de la formation concerne plusieurs champs parmi lesquels :

- L'évaluation pédagogique des actions de formation.
- L'évaluation des effets de la formation sur les pratiques professionnelles.
- L'évaluation de la qualité des processus mis en œuvre.

✓ **Les principes retenus :**

Un manager n'a pas besoin d'une information détaillée mais de suivre et mesurer à partir de quelques indicateurs, les points réellement stratégiques.

Le tableau de bord est un des moyens de mise sous contrôle des activités de production de formation.

Il est composé d'indicateurs concernant les points clés sur lesquels le manager peut exercer effectivement un pouvoir de décision ou d'influence, et qui déterminent souvent la qualité des résultats.

Il doit Permettre d'apprécier :

- La conformité des pratiques au fonctionnement prescrit ;
- La cohérence interne des modalités mises en œuvre ;
- Le niveau d'adhésion des acteurs aux normes

Les éléments qu'il contient servent à évaluer la réalisation des actions, mais surtout à communiquer avec l'ensemble des acteurs engagés dans la démarche pour déterminer avec eux sur une base objective, les actions correctives éventuelles.

Son élaboration n'est utile que lorsqu'une politique existe, qu'un processus clair et partagé soit mis en œuvre et que les différents rôles soient explicitement définis.

Afin de proposer un outil opérationnel et facilement utilisable, la priorité a été accordée à un dispositif centré sur l'observation de points clé (exemple : existence ou non de lettre de commande de formation, au déterminant d'indicateurs strictement quantitatifs (exemple : taux d'atteinte des objectifs pédagogiques, taux de participation aux actions etc.))

II.3.2.2 Les 5 phases de la mise en œuvre de la formation :¹

Ce modèle est basé sur une méthode :

- la méthode : après avoir décomposé en cinq (05) phases essentielles la mise en œuvre d'une politique de formation :
- PHASE 1** : Orientation et pilotage de la formation.
- PHASE 2** : Recueil et analyse des besoins de compétences.

¹ <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftechinique19a4-cle589de6.pdf>. (15/03/2014 à 20h00).

-PHASE 3 : Management de proximité de la formation.

-PHASE 4 : Commande et conception d'une action de formation.

-PHASE 5 : Gestion et évaluation de la formation.

Il est proposé d'aborder chacune de ces phases à partir des rubriques suivantes :

1. Le fonctionnement souhaité : le référentiel

Il s'agit du rappel des grands principes partagés qui sous-tendent actuellement la politique de formation dans notre ministère.

2. Ce que l'on cherche à évaluer : les critères d'évaluation

Il s'agit d'identifier pour chaque phase les principaux critères permettant de contrôler et d'évaluer les pratiques effectives par rapport au fonctionnement souhaité.

3. Les observations significatives : les principaux indicateurs Ce sont les indicateurs essentiels qui vont permettre de porter un jugement de valeur sur les pratiques, donc de les réguler.

- La lecture des résultats : Elle permet d'identifier les principaux « écarts » par rapport à la situation souhaitée. Exemple :

- les besoins de compétence, ne sont pas diagnostiqués par l'encadrement de 1er niveau.

- il n'existe pas de cahiers de charges de formation.

- la formation mise en œuvre risque de ne pas correspondre aux besoins, donc de ne pas satisfaire les bénéficiaires.

- L'analyse de ces écarts : permet l'identification des risques.

PHASE 1 - Orientation et pilotage de la formation :

LE RÉFÉRENTIEL «Le fonctionnement souhaité».

La direction définit précisément des orientations générales de la politique de formation.

- L'encadrement identifie les « besoins de compétences », à partir des projets stratégiques pour l'unité et le service, des résultats attendus et de l'analyse de l'activité, et en cohérence avec les Directives Nationales d'Orientations (DNO).

- La formation constitue l'un des leviers du management, en cohérence avec les projets du service : elle est intégrée concrètement dans le management effectué par les cadres opérationnels.

- Chaque service construit un « plan de formation », document pluriannuel qui oriente la politique de formation du service.

- Le plan de formation est articulé au projet du service.

• Le plan de formation fait apparaître les besoins de compétences en termes « d'objectifs d'évolution », qui structurent les « objectifs de formation » fixés à chaque action inscrite au programme annuel.

▪ **LES CRITÈRES D'ÉVALUATION «Ce que l'on cherche à évaluer»**

- Comment sont arrêtés les choix stratégiques concernant la formation ?
- Quel rôle joue la direction et l'encadrement supérieur dans la définition des domaines de compétences prioritaires ?
- La formation est-elle conçue comme un outil pour la réalisation des projets du service ?
- Les partenaires sociaux sont-ils partie prenante des grandes décisions concernant la formation ?
- L'encadrement supérieur a-t-il une connaissance satisfaisante des compétences liées aux évolutions des métiers du service ?
- L'encadrement supérieur a-t-il une fonction d'analyse et d'orientation stratégique ainsi que d'animation de la formation ?
- L'encadrement supérieur met-il en relation les éléments issus des recueils de l'expression de besoins individuels (entretiens d'évaluation, questionnaires, groupes de travail, ...) avec ceux des projets du service dont il est porteur ?
- La fonction formation est-elle généralement associée aux projets importants du service, au moment où on s'interroge sur l'ensemble des moyens nécessaires ?

Tableaux N°04 : les principaux indicateurs de la phase1.

Les principaux indicateurs « les observations »				
	oui	partiel	Non	Commentaire
Un document d'orientation articulé avec le POM décline les domaines et champs prioritaires en termes de compétence.				
Un bilan annuel qualitatif du programme de formation est discuté par le CODIR.				
Tous les projets de formation importants sont rattachés à un responsable de domaine.				
Des responsables de domaines présentent leurs projets de formation au CODIR.				
Des propositions de la CLF viennent compléter ou modifier le plan de formation.				

Des cadres N2 animent des dispositifs d'identification, d'analyse et de propositions sur des compétences « sensibles » à construire ou à développer.				
Le plan de formation pluriannuel est présenté par le SG ou l'encadrement supérieur dans les services ou les unités.				
Le responsable de formation est associé aux discussions sur les projets importants du service en matière de professionnalisation.				
Le responsable de formation est appelé par les opérationnels pour les aider à définir et à traiter les besoins de compétences liés à leurs projets.				

PHASE 2 - Recueil et analyse des besoins de compétences :

-LE RÉFÉRENTIEL «Le fonctionnement souhaité» : La direction réalise un diagnostic de compétences dans son service ou par services.

• Il convient de distinguer :

- les compétences individuelles : combinaison de connaissances et de s'avoir- faire techniques et comportementaux, qui se manifeste concrètement par une « performance » assurée dans une situation de travail donnée,
- et les compétences collectives : un « savoir travailler ensemble », au sein d'une équipe, d'un projet, d'un réseau.

Les besoins de compétences individuels sont définis avec les agents, en particulier lors des entretiens annuels d'évaluation. Il est nécessaire de distinguer :

- les « besoins de compétences » :définis par la hiérarchie opérationnelle, en tant qu'écart entre les compétences requises pour le poste et les compétences manifestées par l'agent.
- des besoins de formation induits : qui sont un des moyens de réduire cet écart et sont déclinés par le responsable de formation.

- **LES CRITÈRES D'ÉVALUATION «Ce que l'on cherche à évaluer» :**

- Comment sont exprimés, recueillis, les différents « besoins » de compétences et/ou de formation ?
- La distinction entre « besoins de compétences » / « souhaits de formation » est-elle faite ?
- Qui initie effectivement les démarches de recueil des besoins ?
- Sur quels référentiels d'activités et/ou de compétences s'appuient ces démarches d'analyse de besoins ?
- Le responsable de formation reste-t-il le principal acteur du recueil des besoins ? Ou bien assiste-t-il l'encadrement dans ce recueil des besoins ?
- Qui hiérarchise les différents besoins de compétences repérés, et comment ?

Tableau N°05 : les principaux indicateurs de la phase2 :

LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»				
	oui	Partiel	Non	Commentaire
L'encadrement de niveau 2 anime, avec les responsables d'unités, la réflexion sur les compétences disponibles par rapport à celles jugées nécessaires.				s
Des groupes de travail permanents ou ponctuels sont constitués par métiers, fonctions ou par projet, et produisent une analyse des activités et des compétences.				
Ces travaux s'appuient sur des référentiels d'emploi, d'activité ou de compétences internes au service ou en produisent.				
L'encadrement N2 valide et utilise ces analyses comme orientations et commandes de formation.				
Le questionnaire auprès des agents, ou les remontées faites par les correspondants de formation constituent l'outil privilégié de recueil des besoins des agents.				
La hiérarchie N2 analyse et hiérarchise au regard des besoins de compétences, les demandes de formation des agents ainsi exprimées.				
L'encadrement formule ses attentes en termes de				

compétences prioritaires et non en termes de formation.				
Le responsable de formation prend l'initiative rencontrer chaque année les chefs de services pour définir les formations nécessaires à la mise en œuvre des objectifs et au maintien des compétences des agents chargés d'assurer les missions du domaine.				
Le responsable de formation aide le responsable désigné comme MOA de formation à faire des diagnostics de compétences dans le domaine dont il a la charge.				

❖ PHASE 3 - Management de proximité de la formation :

LE RÉFÉRENTIEL «Le fonctionnement souhaité» :

LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives» :

- Les principaux besoins en compétences sont recensés et hiérarchisés par les responsables de service et d'unités.
- Les besoins de compétences déterminés lors d'un entretien d'évaluation sont le résultat d'un diagnostic commun fondé sur l'analyse des activités et des résultats attendus du poste.
- Il appartient à l'encadrement conseillé par le RDF de choisir les modalités de professionnalisation les plus pertinentes (stage, tutorat, compagnonnage, autoformation, ...) et de les combiner.
- L'encadrement formalise des parcours individuels de formation pour certains agents.
- L'encadrement s'implique dans la mise en pratique des connaissances et savoir-faire acquis en formation par les agents : il lui appartient de mettre en œuvre des procédures qui facilitent le passage des capacités acquises aux compétences manifestées dans une situation de travail.

- LES CRITÈRES D'ÉVALUATION «Ce que l'on cherche à évaluer» :

- L'encadrement de proximité dispose-t-il d'éléments pour orienter la gestion des personnels de son unité ? (Missions prioritaires, résultats attendus).
- L'entretien annuel d'évaluation est-il l'occasion :
 - d'un échange sur les compétences mises en œuvre par l'agent au regard des missions qui lui sont confiées ?
 - d'un bilan des formations suivies dans l'année écoulée ?
 - d'une information, voire d'une orientation en termes de carrière ?

- L'inscription en formation se fait-elle sur la base d'une concertation organisée entre l'agent et son hiérarchique immédiat ?
- Cette concertation porte-t-elle sur les besoins à satisfaire et sur les objectifs de la formation ?
- Les responsables hiérarchiques sont-ils impliqués dans le suivi et la mise en œuvre des acquis de la formation ?
- L'encadrement met-il en place une organisation du travail favorable à la professionnalisation ?
- L'encadrement favorise-t-il l'action de formateurs internes au sein de son unité ?

Tableau N°06: les principaux indicateurs de la phase 03 :

LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»				
	Oui	partiel	Non	commentaires
L'encadrement de proximité dispose d'éléments, validés par la direction (objectifs, priorités, résultats attendus, ...), pour mettre en place une gestion des compétences dans son unité.				
L'engagement dans la politique de formation du Service est concrètement pris en compte lors l'évaluation des cadres N1.				
Un « diagnostic de compétences » est établi et proposé à la signature de l'agent.				
L'encadrant adresse au responsable de formation une synthèse hiérarchisée des compétences nécessaires pour son unité.				
L'encadrement exprime des refus d'envoi en formation. Ces refus sont motivés au responsable de formation et à l'agent concerné.				
L'encadrement s'informe auprès de l'agent, à son retour de formations.				
L'encadrement met en place dans son unité des modalités d'accompagnement de la formation :				

- actions formalisées de tutorat ou de compagnonnage - mise en application concrètes et vérification des apprentissages acquis en formation.				
Il existe des documents formalisant des parcours individuels de formation dans les unités.				
L'encadrement est lui-même en position de formateur interne.				

PHASE 4 - Commande et conception d'une action de formation :

LE RÉFÉRENTIEL «Le fonctionnement souhaité»

- Des procédures claires sont établies, mises en œuvre et appropriées par la « chaîne des acteurs » impliqués dans le montage d'une action de formation (responsable de domaine, chef de projet, RDF, intervenant).
- Les rôles de chef de projet et de responsable de formation sont complémentaires.
- En complément des stages classiques de formation, des modalités pédagogiques nouvelles sont mises en œuvre (tutorat, compagnonnage, formation à distance, autoformation, formation-action, ...).
- L'encadrement participe sur la base des propositions du RDF au choix des modalités d'apprentissage pertinentes.
- La bonne gestion du « vivier » de formateurs internes, et de la qualification des formateurs internes constitue une priorité du service.

LES CRITÈRES D'ÉVALUATION «Ce que l'on cherche à évaluer» :

- Les actions de formation importantes donnent elles lieu à l'intervention d'une chaîne d'intervenants internes :
Maître d'ouvrage, chef de projet, responsable de formation, formateurs ?
- Les rapports entre ces différents acteurs sont-ils « contractualisés » par des documents : lettre de commande, cahier des charges, ... ?
- Ces procédures traduisent-elles une évolution réelle dans « l'implication » de l'encadrement dans la formation ?
- Quelle est la « plus-value » apportée par l'intervention d'un chef de projet ? Que fait-il exactement par rapport au responsable de formation ?

- Le responsable de formation joue-t-il un rôle d'assistance et conseil auprès de l'encadrement ?
- Pour chacune des actions de formations à mettre en œuvre, plusieurs modalités pédagogiques sont-elles envisagées.

Tableau N°07: les principaux indicateurs de la phase 4.

LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»				
	Oui	partiel	Non	commentaires
Le rôle et les contributions des différents Intervenants dans le processus sont clairement définis dans un document largement diffusé.				
Ce sont les chefs de projet qui élaborent le plus souvent les actions de formation inscrites au programme annuel, et non le responsable de formation.				
La commande est contractualisée par une lettre De commande.				
Le plus souvent, c'est le responsable de domaine qui recherche et désigne un chef de projet.				
Les formateurs internes sont généralement choisis par l'équipe de conception du projet et non par le seul responsable de formation.				
Le chef de projet est assisté du responsable formation pour les aspects d'ingénierie pédagogique.				
Le chef de projet ouvre et/ou ferme le stage avec le responsable de formation.				
Des modalités de formation alternatives au stage Sont mises à disposition des agents : compagnonnage, formation à distance, autoformation, ...				

❖ PHASE 5 - Gestion et évaluation de la formation :

LE RÉFÉRENTIEL «Le fonctionnement souhaité» :

- L'évaluation du processus général de production de formation est du ressort du chef de service ou par délégation du Secrétaire Général.
- La responsabilité de l'évaluation incombe au responsable hiérarchique direct en ce qui concerne les « effets » de la formation sur les situations professionnelles (compétences).
- Elle ressort de celle du responsable de formation et des intervenants en ce qui concerne :
 - la satisfaction des participants,
 - les connaissances et capacités acquises en formation.
- Des procédures claires et partagées sont mises en œuvre pour le choix et la gestion des formateurs interne.

LES CRITÈRES D'ÉVALUATION «Ce que l'on cherche à évaluer» :

- La distinction est-elle faite entre différents niveaux d'évaluation selon différents niveaux de responsabilité d'une action de formation (niveau pédagogique, processus, effets en situation professionnelle, ...)?
- Existe-t-il des moyens de vérification périodiques du niveau de satisfaction des bénéficiaires ?
- Quelles procédures permettent-elles d'évaluer l'efficacité des formations mises en place ?
- Existe-t-il un suivi des modalités de mise en œuvre de la formation dans le service ? Qui assure ce suivi ?
- Quel moyen d'évaluation est utilisé pour s'assurer de la disponibilité et de la qualité d'intervention des formateurs.

Tableau N°08: les principaux indicateurs de la phase5.

LES PRINCIPAUX INDICATEURS «Les observations significatives»				
	Oui	partiel	Non	commentaires
Un cahier des charges de formation (Cdc) généralement constitué pour les actions important pour passer commande au(x) formateur(s).				
Ce Cdc prévoit des critères et modalités d'évaluation de l'action.				

La fonction formation apporte une assistance Pédagogique aux formateurs internes (dossier type, compagnonnage, conseil méthodologique, stage de formation, ...).				
Le rôle de formateur interne est évoqué et concrètement valorisé lors de l'entretien d'évaluation.				
Le taux d'absentéisme en formation ou d'annulation de formation fait l'objet d'un retour systématique de la fonction formation vers la direction, l'encadrement, les agents.				
Une évaluation « à chaud » est effectuée à l'issue de chaque formation par le chef de projet ou le RDF.				
Cette évaluation, exploitée de façon écrite par la Fonction formation, fait l'objet d'un retour vers le formateur interne et le MOA de l'action.				
Pour toute action importante, un bilan pédagogique est réalisé par le formateur, en relation avec responsable de formation et/ou le chef de projet, en direction du MOA de l'action.				
Ce bilan est complété pour certaines actions par un suivi de la mise en œuvre des acquis dans l'unité de travail.				
Le vivier des formateurs internes (intervenants, tuteurs, compagnons) est clairement répertorié.				
Un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre de La formation est établie par le SG et présenté en CODIR				

Conclusion du chapitre :

Le but recherché par ce chapitre est la conception d'un tableau de bord servant au pilotage et à la prise de décision. Nous avons montré que l'élaboration du tableau de bord exige un travail important portant sur la mise au point d'indicateur pertinent et sur la présentation des données.

L'étape suivante de notre travail, sera essentiellement consacrée à l'analyse du tableau de bord formation au sein de la direction général de GAM assurance. La présentation complète de ce dernier est de rigueur et c'est par quoi le chapitre suivant commencera.

Chapitre III :

**Analyse de la
politique de
formation au sein de
la direction générale
de la GAM.**

Introduction du chapitre :

Notre stage pratique a été effectué dans la direction des Ressources humaines au sein de l'entreprise GAM assurance.

Ce stage nous a permis d'avoir une idée plus précise sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise s'assure la diffusion de la politique et détermine les besoins de formation et de perfectionnement de ses employés.

Dans ce chapitre, à partir le cas de la GAM assurance nous allons d'explorer la réalité de la politique de formation et d'analyser leur portées, présenter les informations de plan de formation dans la première section, et analyser les réaliser des actions de formations dans la seconde section.

Section1 : Présentation de la direction générale de la GAM assurance:

III.1.1 Présentation de la Générale assurance méditerranéenne GAM:¹

Comme l'indique clairement sa dénomination, la Générale Assurance Méditerranéenne est une compagnie d'assurances pratiquant les activités d'assurances de dommages dans le marché Algérien.

Elle a été agréée le 08 Juillet 2001 par le Ministère des Finances.

La GAM Assurances a été rachetée en août 2007 par le Groupe d'investissement américain ECP (Emerging Capital Partners) AfricaFund, qui a pris des participations dans 15 sociétés, en Afrique, activant dans le secteur des assurances, des banques, des télécommunications, de constructions et de l'industrie.

La GAM est une société par action, est dotée d'un capital social de 2.747.500.000.00 DA détenu à 100% par le groupe ECP.

La GAM Assurances est une référence en matière de «Satisfaction Client» dans le secteur des assurances. Cet objectif est mis en valeur dans la nouvelle devise qui constitue le slogan de la société «Votre protection est notre engagement».

III.1.1.1 Historique :²

Depuis la séparation légale des assurances en 2011, son activité est orientée vers les assurances de dommages. Ce qui ne l'empêche pas de mettre à la disposition de sa Clientèle des produits AP en vertu d'une convention de distribution qu'elle a signée avec une Société spécialisée, AMANA, la GAM assurance commercialise tous les produits d'assurances dommage.

-les produits commercialisent :

- Assurances automobiles (particuliers et flotte)
- Assistance automobile 24h/24
- Multirisques habitation et professionnelle
- Multirisques industrielle et commerciale des entreprises et PME
- Vol - bris de glaces - dégâts des eaux - bris de machines
- Pertes d'exploitation après incendie et bris de machines
- Pertes de produits en entrepôts frigorifiques
- Tous risques électroniques et informatiques
- Tous risques chantiers/montages - Tous risques Engins de chantiers

¹ Document de la direction de la GAM.

² <http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance/GAM> (consulté le 01/05/2017 à 21h14).

- Marchandises transportées par voies terrestre - maritimes et aérienne
- Corps de navires et d'aéronefs
- Responsabilités civiles professionnelle, exploitation – protection juridique
- Responsabilité Civile Produits livrés
- Responsabilité Civile Mandataires sociaux
- Responsabilité Civile Décennale.
- Assurances de personne (convention de partenariat avec «AMANA»).

III-1-1-2 Les objectifs et les missions de la GAM assurance :

Les fonctions et les objectifs généraux d'assurances méditerranéennes sont comme suit :

- la participation dans la couverture des risques.
- la mise en charge des assurances liées aux petites et moyennes entreprises et les risques qui peuvent survenir.
- création de nouveaux produits pour s'adapter aux exigences des clients.
- mis en place des équipes plus disciplinaire à la disposition des clients pour différents métiers : bâtiments, électricité, architecture...etc dans l'objectif est de protéger l'assureur ainsi que la réduction de degrés des accidents.
- aide et assistance dans la précision de l'assurance et les risques de management.
- activer le traitement le dossier d'assurés.
- la GAM ouvre pour s'adapter aux nouvelles exigences des clients et des marchés .
- couvrir les petits risques négligés dans l'heure actuelle.
- création de nouveaux produits pour s'adapter aux exigences des marchés.

III-1-1-3 Les activités principales d'Assurance générale méditerranéenne :

La GAM active dans le domaine des transports maritimes aériens terrestre (assurer la marchandise transportées, véhicules, moteurs maritimes et l'assurance civil) et aussi, l'activité de réassurance elle est autorisé à travaille avec les compagnies étrangères d'assurance.

Par contre les principaux domaines de la GAM sont comme suit :

- assurance véhicule.
- Assurance incendies et ses conséquence
- Assurance exploitation.
- Assurance des risques constructions bâtiments.
- Assurance diverses
- Assurance agriculture.
- Assurance transports maritimes et terrestres et chemin de fer.

- Assurance des personnes
- Assurance des crédits
- Assurance patrimoines.

III-1-1-4 Tâche principales de la GAM:

1. Tâche productrice et tache de remboursements des dommages :

L'activité productrice est la plus importante dans la société dont l'objectif est de couvrir les dommages et réaliser des produits d'assurance pour satisfaire les clientèles elle a aussi un rôle de conseils et d'assistance en vers ses agences pour la bonne gestion de la société et d'éviter tout risques d'échecs pouvant entraîner le prestation de la société de cette façon la société en considération tous les problèmes qui peuvent surgir

Programmant des réunions au niveau des agences de la direction générale

L'activité productrice œuvre pour :

- Réalisation des gros contrats en demandant l'accord de la direction générale en tenant compte de la situation financière de l'agence.
- Faire les bilans de l'entreprise à travers les statistiques par l'étude technique préliminaire de la situation financière de l'entreprise.
- Le service de production travaille en coordination avec le structure finance comptabilité et réassurance.

-Tâche (activité) de remboursement des dommages :

C'est une tache d'objectif technique d'assurance basé sur la connaissance des dommages c'est-à-dire, lorsque la nature de l'accident pour partie de contrat, si l'accident est survenu, l'assurance ouvre le droit dans le remboursement donc la structure assurance doit être qualifié pour satisfaire la clientèle.

2. Tâche (activité) de réassurance et la tache (activité) commerciale :

A. Tâche de réassurance :

C'est un constat d'évaluation des dommages : c'est une opération à travers laquelle la société engage une assurance envers la société de l'assureur.

b. Tâche commercial (activité commercial) :

elle s'occupe de plusieurs mission en raison des exigences du marché en matière d'expertise et qualification, elle participe et aide la direction générale dans la préparation des rapports quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise, elle aide les autres structures dans la prise en charge de ses mission à travers l'élaboration de ces politiques : communication et publicité, contacte directe avec la clientèle pour améliorer la qualité de ses service et prestation et le suivi

permanent de la production de l'étude de marché ,explication des différents contacts d'assurance que la société produit, élaboration des stratégies commerciales ,amélioration des services après vente et ceci pour le contacte directe avec les clients.

3. Tâche (activité) administrative et financière :

A. Activité administrative :

C'est une activité d'assurance provoque le service rapide et dynamique exige une administrative structuré et compétente et doit s'adapter avec les nouvelles techniques récentes de gestion elle est appelé a gérer, manager et organiser les activités.

Gérer et organiser les moyens matériels nécessaires pour l'activité des assurances, gestion des ressources humaines et administrative, gestion de la société ainsi que la sécurité et la maintenance....etc.

B. Activité comptabilité et financière :

Le tache consiste à réaliser le contrat d'assurance et Recouvrer (comptabiliser les couts, et réassurer)

4. Environnement de la société et son organigramme :

*Siège : pyramidehiérarchique, le rôle principale est de diffuser et fournir connaitre les politiques générale de l'entreprise et ses orientation globales.

*Administration générale : toutes les structures générales de la GAM sont de l'administration générale elles sont orientées par son directeur générale qui a pour orientation Les aspects techniques et les affaires administratives il est assiste par son staff

*Les Administrations centrales :

- direction d'audit et contrôle
- direction commerciale
- direction technique
- direction administration et finance.

Notre étude sur cette section nous a permitde prendre connaissance de tous les éléments qui distingue les activités des assurances des autres activités, mais son organisation et structuration basé sur des principes qui ne défère pas des autres entreprises elle a des spécificité qui la distingue des autres société et ce la fonction de la nature de ses activités.

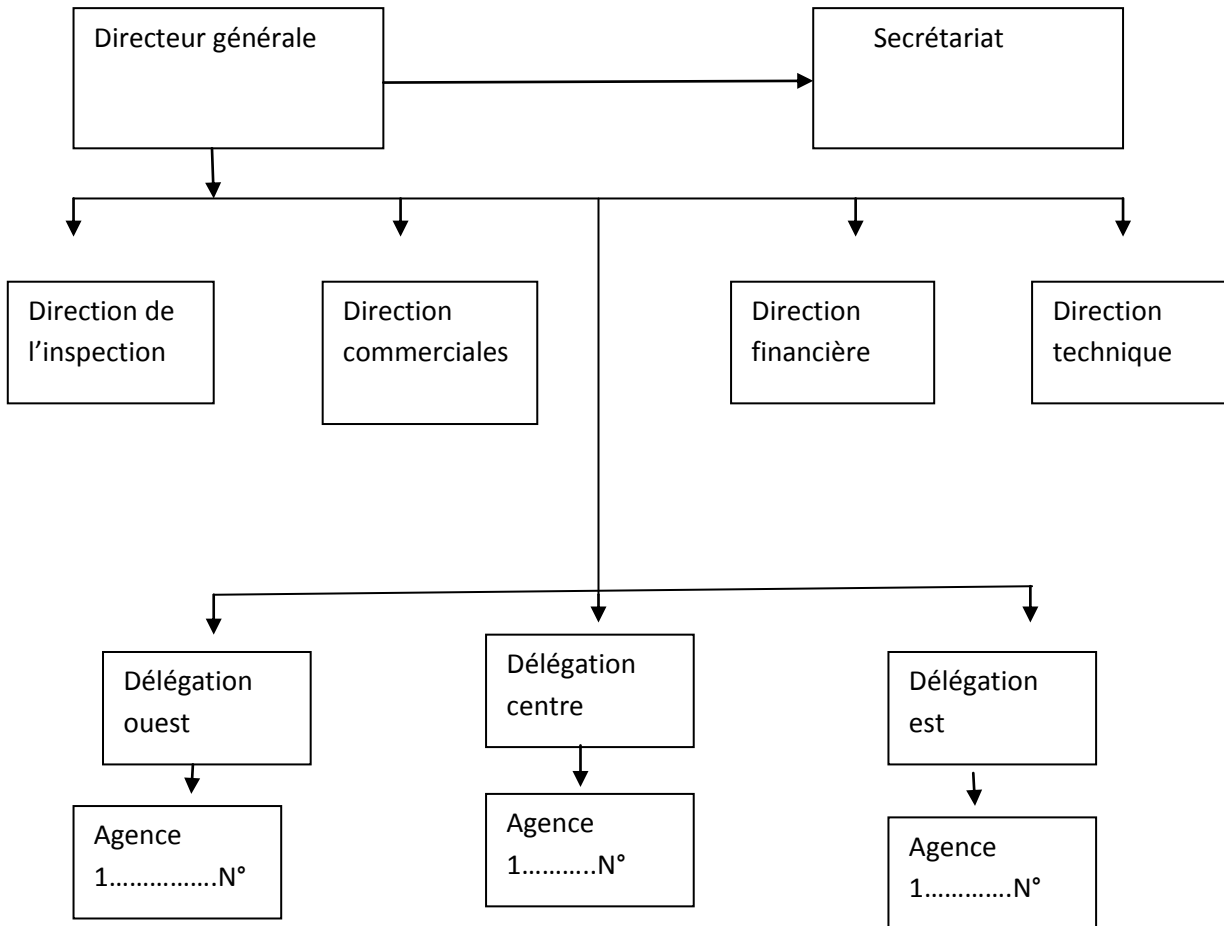
Elle possède des règle financier qui justifier les enregistrements

En conclusion et à travers l'étude des plans relatifs à créneau nous avons des couverts des comptes privées comparativement avec celui des plans comptables nationalnotammentles

comptes 16-17-41-47-51-57-60-67-70-72-75 par contre les autres comptes sont sous changement ni modification.

Organigramme général de la GAM:

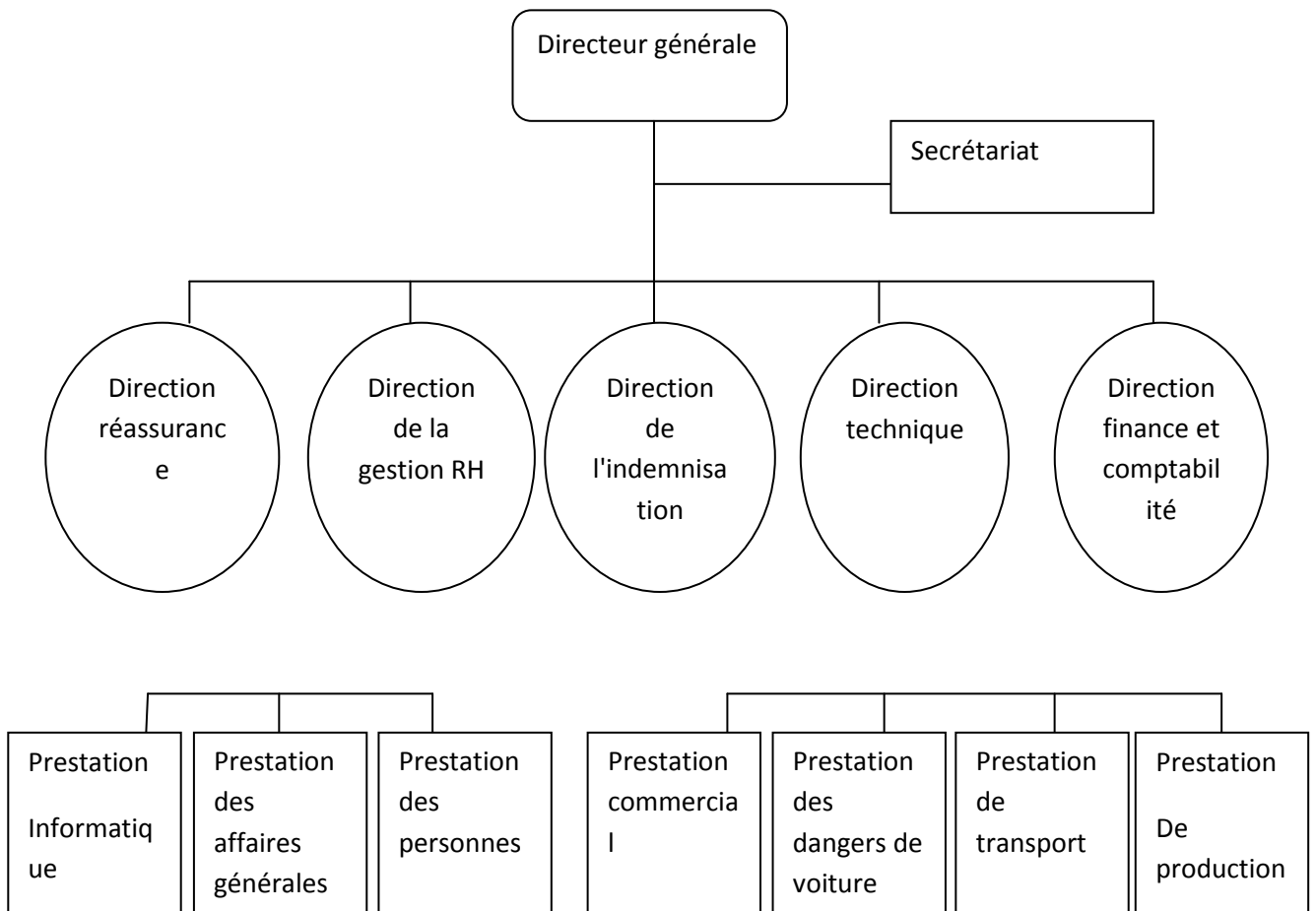
Figure N°09 :l'organigramme de la société



Source :document interne de la direction de la GAM

La structure organisationnelle de la direction générale :

Figure N°10 :organigramme de la direction générale



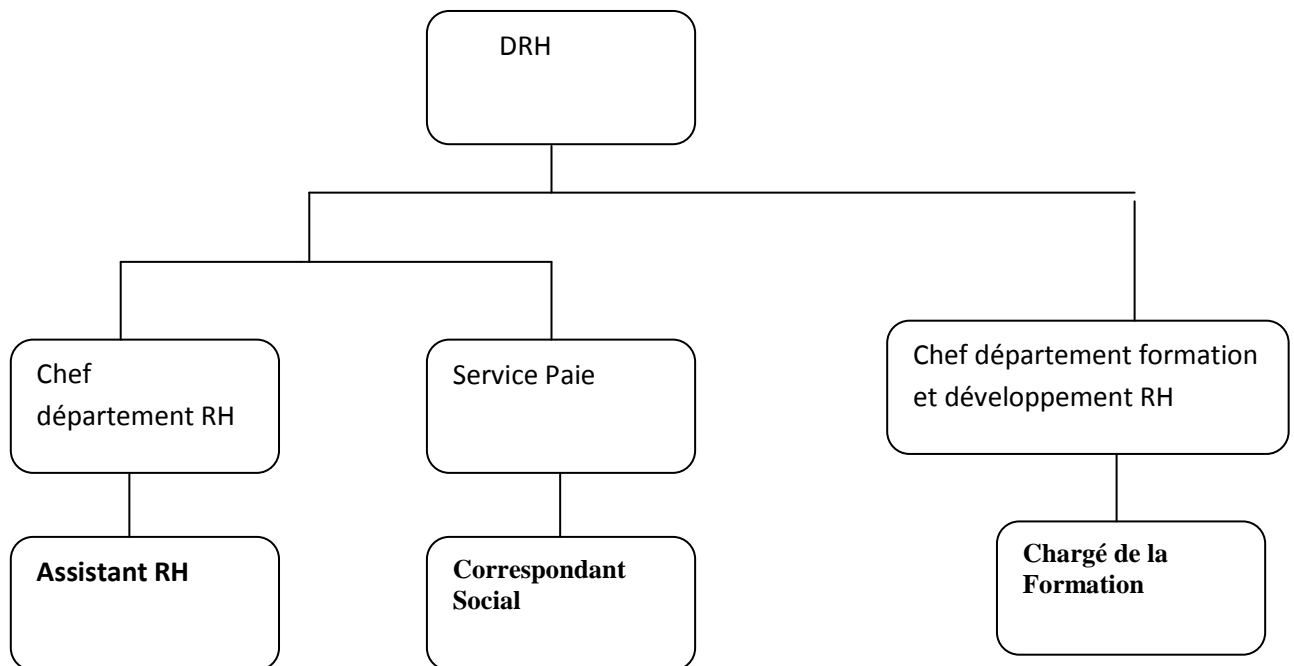
Source :document interne de l'entreprise.

III.1.2 Les ressources humaines de la GAM:

Les ressources humaines constituent le facteur de succès de la GAM. Le service ressources humaines est au cœur de la compagnie et concrétise toutes les attentes, en termes de performance, motivation et pérennisation de l'activité. L'effectif de l'entreprise, au 2015-12-30 est de 513 personnes.

L'organigramme de la DRH est le suivant :

Figure N°11 : organigramme de la DRH



Source : document interne de l'entreprise.

A. Direction des Ressources Humaines :

La Direction « des Ressources Humaines » est chargée de la mise en œuvre de la politique GRH de l'entreprise.

Elle est chargée également de la définition et de l'exécution de la politique de l'entreprise en matière de moyens humains à mettre en œuvre pour assurer l'exercice aux différentes activités menées par l'entreprise et pour atteindre les objectifs fixés.

B. La Sous-direction de la Formation et développement :

Le Chef de département de formation et développement RH est chargé de:

- Constitution annuellement un plan de formation correspondant aux besoins de l'entreprise et aux souhaits d'évolution des collaborateurs.
- Elaboration du programme de recrutement annuel.
- Gestion des carrières et de la mobilité pour les employés.
- Gestion du budget et de formation.
- Entretenir les relations avec les écoles, les universités et les institutions professionnelles.
- Exécution du plan de formation et de recrutement.
- Gestion administrative de la formation.
- Gestion des entretiens des nouvelles recrues

C. Chargé de la formation :

- Rédiger un cahier des charges, établir un budget prévisionnel des compétences.

- Chargé de l'intégration et l'accompagnement des nouvelles recrues.
- S'occuper et coacher des stagiaires et les apprenants.
- Consultant en Gestion de Carrière.
- Evaluer les actions de formation menées et mettre en oeuvre les entretiens.
- Evaluer et entretenir des objectifs et de progrès.
- Conseiller en Formation Continue.
- Etablir des modules de formation adaptés.

D.La Sous-direction de paie:

- La rémunération du personnel et l'élaboration des bulletins de salaires des employés.
- Gestion des temps de travail.
- Établir et contrôler les paies spécifiques.
- Vérification les mouvements et les états mensuels congé, absence, maternité.
- Concevoir et faire évoluer la politique salariale.

E.Chef de département RH :

Le chef département RH est chargé de :

- Former et développer les compétences des collaborateurs.
- Installation de la nouvelle recrue.
- Gestion des dossiers de personnel.
- Etablissement des contrats.
- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).
- Gestion de la rupture du contrat : démission, licenciement, rupture conventionnelle, homologuée, solde de tout compte, départ à la retraite.

F.Assistant RH :

- Gérer l'administration du personnel au quotidien en conformité avec la législation
- Organiser et échéancier le service du personnel.
- Suivre les états des congés.
- Gestions des missions et les sorties des employés.
- Recueillir des données RH.
- Contrôler la conformité d'application des obligations légales et réglementaires.
- Proposer des bilans de compétences.

G.Correspondant social :

- Gérer les charges et les déclarations sociales (la CNAS) en conformité avec la législation et les relations des assurances.

- Calculer les charges sociales et établir les déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles et annuelles).
- Assurer une veille de la réglementation et des techniques.

Section 2 : L'analyse de la politique formation au sein de la GAM

III.2.1 La politique de formation au sein de la GAM :¹

La politique de formation au sein de la GAM est un levier de développement des compétences de la structure et du salarié dans le cadre de la Gestion des Ressources Humaines de l'établissement.

Le plan de formation est fondamental pour l'entreprise, car elle constitue le socle sur lequel l'entreprise, dans le cadre de sa politique de formation, élabore son plan de formation pour relever sa compétitivité et ses performances économiques et financières.

C'est d'après les documents que nous avons constaté, mais dernièrement la politique de formation presque inutilisable, ils ne se soucient pas beaucoup car ils ne forment pas beaucoup des employés,

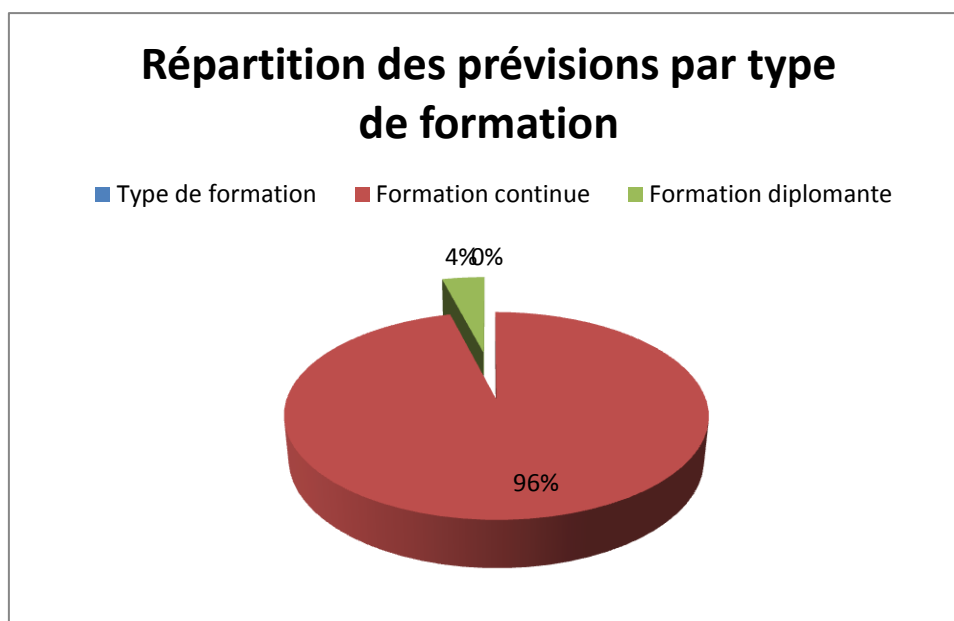
III-2-2: Caractéristiques du plan de formation :

- ✓ La moyenne annuelle de participation par agent est 4 jours.
- ✓ En nombre d'agents, la plus part des besoins en formation sont orientés vers la formation continue.
- ✓ Chaque année la politique de formation au sein de la GAM assurance est diminuée
- ✓ Les dépenses de formation diminuent chaque année en raison de la diminution de la formation.
- ✓ La formation est diminuée chaque année au sein de la GAM donc le plan de formation il est presque vide.
- ✓ En nombre d'agents, les besoins en formation sont orientés à 94% vers la formation continue et 6% vers la formation diplômante.
- ✓ La population concernée par la formation sur les thèmes techniques est de 46 agents soit 59% des agents inscrits à la formation.
- ✓ En homme/Jours, la formation continue et la formation diplômante représentent respectivement (96%) et (4%).

Le plan de formation 2016 se caractérise en quasi-totalité par le recours à la formation continue, comme le démontre le graphique suivant :

¹Le plan de formation de la GAM de l'exercice 2016.

Figure N°12 : répartition des prévisions par type de formation :



Source : document de l'entreprise : le plan de formation pour l'exercice 2016

III-2-3 Les objectifs et prévisions de formation :

Les prévisions de formation 2016 de la GAM s'inscrivent dans les objectifs prévisionnels de la Société axés essentiellement sur la nécessité de :

- Le relèvement du niveau de compétence de ses ressources humaines.
- S'assurer d'avoir la capacité de réaliser des meilleures prestations nécessaires pour Soutenir les objectifs de la Société.
- L'épanouissement de son personnel sur le plan social.
- L'adaptation des salariés à l'évaluation de leurs emplois.

Enfin, si la formation est un droit du travailleur, elle est surtout vitale pour l'entreprise dont les dirigeants, conscients de ses enjeux, veilleront à ce qu'elle tende à toucher l'ensemble du personnel.

III-2-4: Les types de formation au sein de la direction de la GAM :

III-2-4-1 Formation continue :

Des formations qui permettent aux agents d'acquérir des nouvelles compétences

Ce type est le plus utilisé dans l'entreprise, avec une taxe de 9% remboursable (car l'effectif de la GAM dépasse 20), il y'a trois durées :

- courte durée (2-6 jours)
- moyenne durée (3-6 mois)
- Longue durée (plus de 1 an)

L'amélioration des connaissances générales du personnel s'avère une nécessité dans la conduite d'une entreprise. C'est pour cela il y'a 26 thèmes (4 thèmes de technique et 22 thèmes de gestion) ont été ciblé pour l'année 2016 dont 45 cadres et 40 maitrises.

Qui ont touché 85 employées.

III-2-4-2 Formation diplômante :

Des formations qui permettent d'obtenir des qualifications dans les domaines de gestion de ressources humaines, et des formations d'adaptation exemple : management des projets, cadre GRH, cadres commerciaux. Dans le but d'accroitre leurs compétences.

Ce type de formation n'est pas remboursable et il est pour longue durée (plus de 18 mois) en ce qui concerne la formation diplômante des actions de formation seront prévu pour l'année 2016. (04) agents suivent la formation: Master spécialité management des entreprises.

III-2-4-3 L'apprentissage et stage pratique :

De même les apprentis et les stagiaires d'une duréeminimale de six mois bénéficient des formations.

Le plan de formation 2016 prévoit la prise en charge de (65) apprentis dansLes métiers spécifiques à la Société.

Pour stages pratiques prévoient (12) stagiaires pour déférents métiers de l'entreprise, La population concernée pour ces derniers cas sera celle qui prépare un diplôme de master et licence.

III-2-4-4 Formation interne :

Le siège ne concerne pas par ce type de formation il est pour les réseaux uniquement

Ces formations se déroulent autours de deux types thèmes :

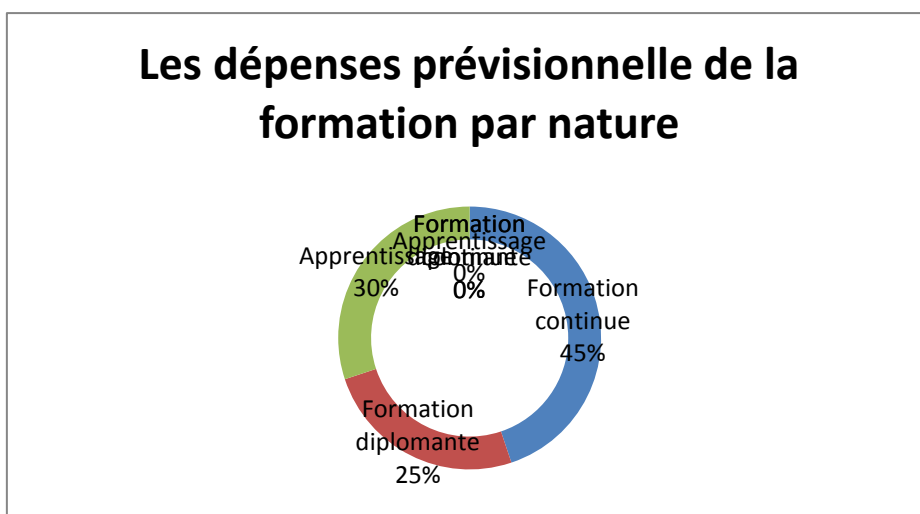
- **Thèmes techniques** : correspond à tous qui est assurance, tous qui est touche l'activité assurance.
- **Thèmes de gestion** : correspond à des activités de ressources humaines, comptabilité etFiscalité, commerciales et informatique.

III-2-4-5 Les dépenses prévisionnelles de formation :

Le coût du plan de formation proposé s'élève 11448752.43 DA il se décompose comme suit :

- Formation continue : 45%
- Formation diplomante : 25.15%
- Apprentissage : 30.18%

Figure n° 13 : Les dépenses prévisionnelles de la formation :



Source : élaborer par nous même.

Dans le souci d'améliorer les connaissances du personnel de la GAM et dans la continuité des formations précédentes, un plan de formation mieux étudié et adapté aux réels besoins sur tous les plans de gestion tant pour le personnel siège mais surtout à l'endroit du personnel du réseau sera prévu pour l'année 2016 :

Types de formation au sein de les directions et les réseaux :

1. Formation professionnelle :

Formation du réseau :

La formation du personnel réseau sera dispensée aux Directeurs et commerciaux. Elle est la priorité de l'année 2016, eu égard aux insuffisances relevées à ce niveau.

A cet effet, différents thèmes seront proposés

Les Prévisions 2016 (1) :

Tableau N°09 : prévision 2016 de la formation du réseau

Directions Régionales	Durée de la formation	Thème de la formation	Organisation de la formation	Nombre de participants	Coûts en TTC
Réseau	Entre 01 et 02 jours	17 thèmes	pimet	15 participants pour 12 groupes	4622400.00 DA
06 directions	16 jours	12 thèmes	Pimet	180 participants	4622400.00

Source : document interne de l'entreprise

Formation qualifiante :

cette formation sera dispensée au personnel des différentes directions de l'entreprise selon les besoins qui seront par lui exprimés et des besoins de la société

Les prévisions 2016 :

Tableau N°10 : prévision 2016 de la formation continue

Directions	Durée de la formation	Thème de la formation	Organisme de la formation	Nombre de participant	Cout en TTC
D-automobile	4 jours	01 thème		20	576 000,00
D-expertise	4 jours	02 thèmes		02	68 266,00
D-DRH	4 jours	04 thèmes		05	149 800,00
D-MGX	4 jours	02 thèmes		04	119 840,00
D-juridique	4jours	03 thèmes		02	59 920,00
DFC	05 jours	07 thèmes		09	315 000,00
D informatique	05 jours	03 thèmes		06	224 700,00
D-commerciale	4 jours	01 thèmes		02	60 000,00
D-souscription	4 jours	06 thèmes		03	252 000,00
total					1 825 526,00

Source :document interne de l'entreprise

La formation diplomante :

Celle-ci est destinée aux candidats universitaires justifiant de deux années d'expérience et s'effectuera après sélection. Elle sera limitée à deux candidats par an.

Les Prévisions 2016 :

Tableau N°11 : prévision 2016 de la formation diplomante :

Durée de la formation	Thème de la formation	Organisme de la formation	Nombre de participants	Cout en TTC
13 mois	Master en assurance	INSAG	02	950 000,00 DA

Source : document interne

2. Apprentissage :

La société reçoit en son sein et à travers son réseau des apprentis issus des instituts et des centres de formation professionnelle.

La société, dans ce cadre la société verse pour les maitres d'apprentissage des primes de parrainage et les apprentis des présalaires conformément à la réglementation en vigueur

Les Prévisions 2016

Prime de parrainage	1 077 495,84
présalaire	839 685,00

Analyse budget 2016 :

Le budget à allouer pour 2016 est à titre indicatif, on constate une évolution de près de 30% par rapport à 2015 et qui s'explique par la cadence plus importante de la formation qui sera dispensée et qui touche un nombre plus important du personnel réseau.

Néanmoins, cette prévision pourrait être revue sensiblement à la baisse si nous optons à la formule des formateurs internes.

III-2-5 : L'analyse de la politique formation au sein de la société 2016 :

D'après ce qui m'a été donné comme document de référence pour l'activité de formation et ladurée de stage qui j'ai effectué au sein de la direction générale de la GAM assurance nous a permis de conclure ce qui suit :

La formation est une activité primordiale, a son poids tel toute autre activité, les actions deformation sont inscrites dans un cadre stratégique, dans le but d'atteindre des objectifs fixes préalablement cites dans la section précédente

III-2-6: Les différents centres de formation :

GAM assurance n'a pas un centre de formation particulier, elles ont fait des demandes aux différents centre de formations (des écoles, des institues...) ça dépend le besoin, après ça les différents centre de formation répond par des offres (cette offre conclure : une offre financière +technique+programme de la formation...) la GAM fait un tableau comparatifs des offres pour choisir la meilleur offre, mais généralement elle a une forte relation avec ces écoles : ISAG, EHEA Car elles travaillent souvent ensemble.

III-2-7 Les réalisations de la société en matière de formation par rapport auxprévisions préétablies en 2016 :

Le bilan de formation 2016 est marquée par la formation du personnel, (26) thèmes ont été réalisés et qui ont touché soixante-treize (89) agents, par ailleursla situation de la formation se résume comme suit :

III-2-7-1 : Les bénéficiaires :

La structure de la ressource humaine au sein de la société se présente comme suit :

-Cadre ; Maitrise ; Exécution.

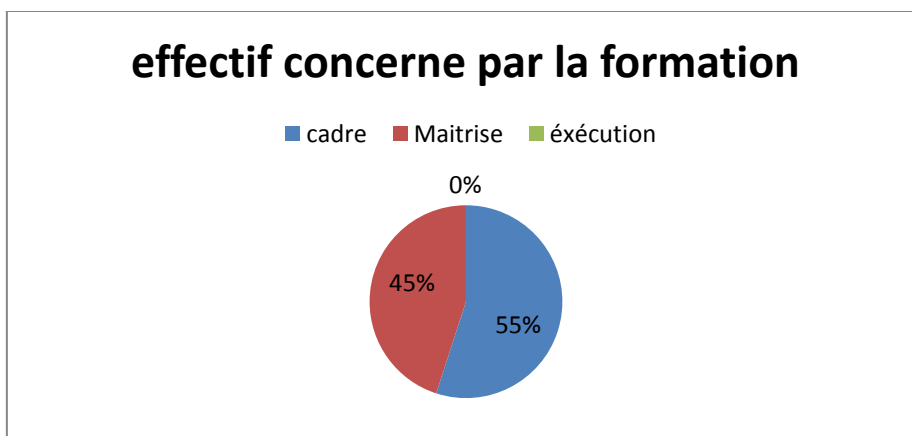
Par catégorie socioprofessionnelle, les réalisations des formations se représentent comme suit :

Tableau N°12: les réalisations de formation 2016 par catégorie socioprofessionnelle et moyens de formation :

Organisme de formation	Groupe socioprofessionnel			total	%
	Cadre	Maitrise	exécution		
VIP groupe	10	05	0	15	17
PIMET école	0	16	0	16	18
ASSISTEC form	33	18	0	51	57
BMGI	0	1	0	1	1
Intuition	1	0	0	1	1
Microteltraning	1	0	0	1	1
ISAG	2	0	0	2	2
EHEA	2	0	0	2	2
total	59	40	0	89	99
%	55	45	0	100	

Source : document de l'entreprise, bilan de formation de l'exercice 2016.

Figure N° 14: Présentation des pourcentages des effectifs concernent par la formation par catégorie socioprofessionnelle :



Source : document de l'entreprise : bilan de formation de l'exercice 2016.

Commentaire :

La catégorie professionnelle «cadre » est classée la première en terme de nombre d'agents formes avec un taux de réalisation de 58%.

III-2-7-2 : Les taux de réalisation de la formation 2016 :

- Taux de réalisation concernant la formation des thèmes techniques : 15.38 %
- Taux de réalisation concernant la formation des thèmes de gestion : 84.61%

La moyenne annuelle de participation par agents est de 04 jours (formation continue)

Les dépenses de la formation s'élèvent à 11681984.34 DAsoit :

- 1.80 % de la masse salariale de l'exercice 2016.
- 0.61 % du chiffre d'affaire de la même période.

Tableau N° 13 : Dépense de formation

Dépense de formation	Montant en KDA	Sur la masse salariale	Sur le chiffre d'affaire
	11681.98434	1.80	0.61

Source : document de l'entreprise ; bilan de formation 2016.

Par rapport aux prévisions dans le plan de formation de l'exercice 2016 les résultats sont les suivants :

Tableau N°14 : comparaison entre les prévisions et les réalisations de la formation 2016 :

Type de formation	Prévision 2016 (en nombre d'agents)	Réalisation 2016 (en nombre d'agent)	Ecart (en nombre d'agent)
Formation continue	140	84	-56
Formation diplômante	2	4	+2
total	142	88	-54

Source : document de l'entreprise ; bilan de formation de l'exercice 2016

Commentaire : On remarque que le nombre d'agents formés réellement est moins de 54 agents forme par rapport aux prévisions globalement.

Le taux de réalisation : le nombre d'agents ayant suivis une formation durant l'exercice 2016 est de 89 agents soit un taux de réalisation de 100% répartie comme suit :

- Thèmes technique représentent : 14 % (par rapport aux prévisions11 %) ;
- Thèmes de gestion : 86.20%(par rapport aux prévisions88.99 %).

Tableau N°15 : comparaison entre les dépenses prévisionnelle et les dépenses réelles de La formation 2016 :

Rubrique	Prévision 2016	Réalisation 2016	Ecart
Formation continue	5112872.01	3571430.01	-1541442
Formation diplômante	2880000.00	4123000.00	+1243000
apprentissage	3455880.419	3987554.33	+531673.911
total	11448752.43	11681984.34	+233231.911

Source : document de l'entreprise, bilan de formation de l'exercice 2016.

Commentaire : les dépenses réelles de formations effectuées durant l'exercice 2016 sont inférieures aux prévisions l'exclusion les dépenses d'apprentissage.

III-2-8 : L'évaluation de la formation au sein de la société GAM :

L'évaluation des actions de formation ne semblerais pas pris en considération de la façon dont il faudrait être, quelques outils sont disponibles aux niveaux de responsable de service formation /formateur exemple une fiche d'évaluations distribuée à l'issue de la formation.

Une formalité par habitude sans suivi (annexe 1).

Conclusion :

La formation occupe une place très importance au sein de la direction GAM assurance l'un des aspects de la ressources humaines les plus manages.

La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation continue et formation diplômante dans les institutions externes ou dans les propres centres de formation du groupe, dans le but d'améliorer d'acquérir des nouvelles compétences qui permet une meilleure adaptation avec l'emploi, et une rapidité en terme des objectifs à atteindre.

Les efforts de l'entreprise en matière de formation se situent principalement au niveau de la structuration du processus de formation. Ainsi, le responsable des ressources humaines est à élaborer un manuel décrivant le processus de gestion de la formation articulé aux enjeux stratégiques de l'entreprise : gestion de la relève, gestion de carrière, amélioration des compétences, entraînement à la tâche, programme d'apprentissage et besoins collectifs.

Auterme de l'exercice, le processus sera formalisé de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de la formation.

L'entreprise n'a pas, jusqu'à maintenant, de politique formelle d'évaluation de la formation.

Par ailleurs, elle a quelques pratiques d'évaluation de la formation bien implantées. La préoccupation de l'évaluation est nouvelle. On se limitait jusqu'à maintenant à se donner quelques outils de mesure, mais on peut aller plus loin : savoir si la formation atteint les buts, mais aussi se donner des moyens ou mécanismes d'amélioration continue de la formation.

Nous ne pouvons pas analyser le tableau de bord de formation de la GAM sans présenter l'outil déjà mise en place.

Section 3 : Essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la direction générale de la GAM assurance :

III.3.1 La réalisation de l'enquête :

Afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail de recherche, nous avons mené une enquête qualitative basant sur une méthode descriptive et analytique en utilisant l'entretien.

III.3.1.1 Présentation de l'enquête :

Durant notre stage au sein de la GAM assurance, nous avons mené une étude de recherche, en effet une enquête a été réalisée sur la base d'un guide d'entretien, suite à cela un diagnostic a été établi sur le tableau de bord de formation dont dispose la société. Afin de concrétiser les différentes notions théoriques exposées dans les chapitres précédents, nous allons essayer de rapporter des réponses à nos préoccupations et de mettre en pratique une partie de ces notions afin de pouvoir sur la base de l'analyse de l'outil et de guide d'entretien, proposer un tableau de bord de la formation. Il ne s'agit pas d'un modèle mais d'un cadre de réflexion dans lequel l'entreprise pourra l'adapter à son contexte dans lequel se situe sa politique de formation.

III.3.1.1.1 Objectifs de l'enquête :

Notre objectif à travers l'entretien est de montrer la place qu'occupe le tableau de bord de la formation au sein de la société, et de déterminer son rôle et ses missions, savoir si l'outil est considéré comme un support d'aide à la prise de décision stratégique.

III.3.1.1.2 Les interviewés :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des utilisateurs du tableau de bord de la formation étant donné que le nombre de personnel de services ressources humaines est très restreint, les personnes concernées par l'élaboration et l'utilisation sont le chef de personnel, le chargé d'étude.

III.3.1.1.3 Déroulement de l'enquête :

L'enquête s'est étalée sur trois jours, nous nous sommes entretenus avec les personnes concernées, les réponses sont anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

III.3.1.2 L'architecture du guide d'entretien :

Le contenu de notre guide d'entretien (voir annexe.) Se présente comme suit : une présentation est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, suivi de la présentation de notre sujet de recherche, le nombre de questions est élevé à 25 questions ouvertes (quelques fermées) permettent aux interviewés toute liberté et diversité des réponses.

III.3.1.3 Mode d'entretien :

Le type d'entretien que nous avons mené est l'entretien semi directif (en face à face) afin de diriger la communication, de soutirer des réponses aux questions approfondies et recueillir des éléments d'information. Les entretiens face à face résultent de la rencontre entre l'interviewé et l'interviewer, pour mener son entretien, l'enquêteur se sert de son guide d'entretien qui comporte des questions préétablies aux quelles l'interviewé va devoir répondre. Le choix de type d'entretien : directifs parce que nous avons laissé les interlocuteurs s'exprimer sur les points aux quels on s'est intéressé, semi parce que nous n'avons pas fermé le discours des interviewés dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre trop rigide, au contraire leur laissant la possibilité de développer et d'orienter librement leur propos.

Les questions posées portent sur 6 thèmes choisis sur la base de nos hypothèses à infirmer ou à confirmer :

- Theme1 : présentation du tableau de bord formation ;
- Theme2 : l'utilisation du tableau de bord formation ;
- Theme3 : perception et effet du tableau de bord formation ;
- Theme4 : Les enjeux liés au tableau de bord de la formation de la direction de la GAM assurance;
- Theme5 : l'évaluation de l'effort formation ;
- Theme6 : perspectives.

III.3.1.4 Traitement et analyse du guide d'entretien :

Le mode opératoire que nous avons établi s'est basé sur les étapes suivantes : d'abord nous avons récupéré les résultats de l'enquête, on les a classés selon les familles de questions, ensuite nous avons entamé une lecture globale et approfondie qui nous a permis d'élaborer une analyse et d'exploiter les résultats par une analyse thématique qui permet une analyse par thème, pour pouvoir en déduire un diagnostic sur le tableau de bord formation au sein de la GAM assurance.

III.3.1.4.1 Traitement du contenu du guide d'entretien :

À l'issue de cet entretien nous avons établi un diagnostic sur l'outil objet d'étude qui nous a permis de déceler les points suivants :

Concernant le premier thème qui porte sur la présentation de l'outil au sein de la direction GAM assurance :

La société considère les plans de formation comme un tableau de bord de la formation qui est un outil de gestion qui contient des indicateurs qui aident à la prise de décision, également

une lecture sur les réalisations dans une période bien déterminé, réalisé par le charge d'étude en collaboration avec le chef du personnel niveau (direction des ressources humaines). Il a pour objectif le suivi en matière de politique de formation ainsi, il contribue à la réalisation des objectifs de celle-ci.

➤ Thème 2 :L'utilisation de tableau de bord de la formation :

Après avoir sélectionner les indicateurs adéquats de l'outil sur la base des objectifs fixés,collecté et recueilli de l'information essentielle pour le mettre en œuvre à travers des fiches de suivis mensuels des actions de formations.

Le tableau de bord de la formation est diffusé par le service ressources humaines chaquetrimestre (trois mois) pour la direction ressources humaines ce qui luidonne un caractère stratégique étant donné que l'objectifs stratégique de la société vise à mettre à niveau le personnel, qui doit permettent de maitriser les nouvelles moyen indispensable pour réaliser les diverses actions de formation dans un cadre intégré.Le tableau de bord de la formation est le moyen de vérification de l'atteinte de ses objectifs.

➤Thème 3 : La perception et l'effet du tableau de bord de la formation

Pour la GAM assurance le tableau de bord de la formation est considéré indispensable en matière de réalisation des objectifs de formation car il permet à partir d'analyse et d'interprétation des écarts constatés, de prévenir des risques ou échecs lies aux actions de formation (l'absentéisme, l'inadaptation du thème avec le besoin.) ainsi que la prise en compte des actions correctives.

➤Thème 4 : Concernant des enjeux liés au tableau de bord de la formation

Le tableau de bord de la formation est un outil stratégique qui se relie au même temps avec lesactivités opérationnelles, cela se fait à partir de suivi et réalisation des actions de formation qui visent l'atteinte des objectifs stratégiques cités précédemment.

Pour la gestion de la surcharge de l'information se fait avec un trait de l'information adéquatepar rapport aux orientations fixées par le groupe en premier niveau, ensuite les objectifs stratégiques de la société, cela facile l'organisation et la communication des résultats de cet outil.

➤ Thème 5 : L'évaluation de l'effort de la formation

La direction générale de la GAM assurance ne dispose pas de processus d'évaluation des actions de formation, elle se limite d'une fiche d'évaluation à chaud et à froid de la formation.

➤ Thème 6 : Perspectives

Au niveau de service ressources humaines de la société, un degré de conscience élevé de l'importance de la mise en place du tableau de bord et la possibilité d'y consacrer des services spécialisés dans une conception modernisée dont ils voient la nécessité de vulgariser ce concept au niveau de toutes les structures associées à l'action formation. Cela se traduit par l'initiative de la mise en place un tableau de bord ressource humaine qui contient un volet de formation pour la société elle-même.

III.3.1.4.2 L'analyse du guide d'entretien :

D'après les réponses obtenues on a pu constater le suivant :

Disposer d'un tableau de bord de la formation a pour mission de suivre l'évolution quotidienne de la société en matière de politique de formation, cet outil permet de visualiser d'un coup d'œil, une série de données : recueillir, sélectionner puis organiser, en effet il est l'outil de suivi le plus important en matière du processus de formation.

De ce fait la raison qui peuvent inciter à élaborer un tableau de bord de la formation : coordonner et contrôler les actions de formation, suivre la réalisation des objectifs stratégiques de la société et d'en rendre compte, identifier les actions correctives nécessaires.

Les destinataires du tableau de bord de la formation : directeurs et chef de service ressources humaines.

Étant donné que la société considère les plans de formation établis chaque trois mois qui font l'objet d'un tableau de bord de formation, cela exprime le besoin et la nécessité d'en avoir cet outil et la preuve l'initiative de la part de service ressources humaines d'élaborer un tableau de bord RH qui contient également le volet formation avec des améliorations dans l'architecture de ce dernier, des ratios qui vont être intégrés et également d'autres formes graphiques, chose qui facilitera l'analyse et l'interprétation d'écart entre les prévisions et les réalisations, le suivi des objectifs fixés et mettre en œuvre le suivi des actions correctives.

Le tableau de bord de la formation est un support de mise sous contrôle pour le pilotage des actions de formations, le chef de personnel de sa part à besoin des informations qui lui permettront un suivi régulier du niveau de l'atteinte des objectifs fixés.

Le type des indicateurs utilisés est de fonctionnement, centrés sur le processus, il permet d'obtenir une information chiffrée, dont la comparaison avec une base de référence qui est les prévisions établis permettent d'évaluer l'état d'avancement de processus, ils ne permettent pas d'évaluer la performance des actions de formations, ou la satisfaction des agents formés.

Le système du tableau de bord actuel est orienté à la hiérarchie supérieure, satisfait leur besoins en premier lieu, plus qu'une référence de prise de décision locale.

Les tableaux de bord de la formation sont chronologique ils permettent de suivre les résultats d'une manière chronologique des actions mises en place, la précision temporelle des indicateurs dépendra de la précision attendue pour les résultats, plus cette précision est élevée, plus les résultats sont interprétés finement.

En fin nous pouvons dire la GAM assurance ne dote pas d'un vrai tableau de bord de la formation pour elle-même. Etant donné qu'il est réalisé pour être destiné au plus haut niveau de la hiérarchie sachant que les types de décisions sont de trois stratégique, managériale et Opérationnelle pour plus de coordinations et d'équilibrer entre les trois niveaux en matière de prise de décision vaut mieux avoir un tableau de bord pour chaque niveau.

Une absence de référentiels est constatée dans les tableaux de bord de la formation ils présentent uniquement une confrontation temporelle .La société ne se met pas dans une mentalité de concurrence si elle ne se compare pas aux autres directions du groupe GAM (au par rapport les autres secteurs des assurances.)

Nous remarquons aussi qu'au niveau de processus d'évaluations des actions de formation la direction générale de la GAM assurance a des insuffisances, en effet l'évaluation de la formation devrait être occulte et faire l'objet d'une préoccupation permanente pour les éventuels.

Réajustements ou corrections à apporter lorsqu'il s'agit d'identification de formation à engager.

III-3-2 Présentation du tableau de bord de formation de la GAM assurance :

Dans ce présent chapitre, il sera donc question de définir un modèle d'analyse, ensuite de collecter les données qui seront analysé dans le souci de faire ressortir les informations nécessaires à la réalisation de notre projet.

Nous ne pouvons pas analyser le tableau de bord de formation de la société sans présenter l'outil déjà mise en place.

III.3.2.1 Le tableau de bord formation de la direction générale de la GAMA assurance :

Sur la base de réponses obtenues lors de l'entretien effectué nous pouvons dire que la GAM ne dispose pas réellement un tableau de bord de la formation, elle considère les plans de formations comme de tableau de bord de la formation qui fait l'objet d'un compte rendu des réalisations de cette dernière.

Le tableau de bord formation de la Direction Générale est un document trimestriel constitué des indicateurs représentent les résultats du trimestre des actions de formations de l'année en cours, Ce document reflète uniquement des aspects quantitatifs de la formation qui rendent compte de l'état réel de celle-ci.

➤ **Indicateur n° 1 : Réalisation par type de formation :**

Cet indicateur représente les réalisations de formation en nombre d'agents formés en homme/jours, par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maîtrise et exécution) et par type de formation, nous distinguons la formation continue, interne et diplômante

➤ **Indicateur n°2 : Apprentissage et stage :**

Représente les apprentissages et stages effectués ; de même les apprentissages et les stages se sont deux autres types de formation, les domaines de réalisation (technique ou gestion) ainsi que le nombre d'effectifs formés.

➤ **Indicateur n°3: dépense de formation**

Il ya deux indicateurs la moyenne de formation continue et diplômante et détermine les dépenses de formation ainsi les pourcentages sur la masse salariale et sur le chiffre d'affaire.

➤ **Indicateur n°4 : par catégorie socioprofessionnel :**

Représente le nombre d'effectifs formés par catégorie socioprofessionnel.

➤ **Indicateur N° 05 : Indicateur de Profil de formation F C :**

Représente le nombre d'effectifs formés par le profil de formation FC.

III-3-2-2 L'analyse du tableau de bord de la formation de la GAM :

L'analyse des réalisations de quelques indicateurs de tableau de bord de la formation de l'exercice de l'année 2016 :

➤ **Indicateur 1 : Réalisation par type de formation :**

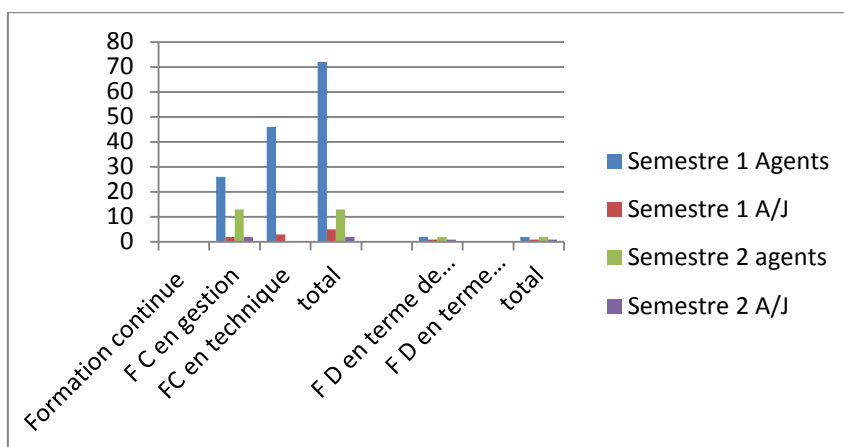
Tableau N°16 : les Réalisations par type de formation :

Type de formation	Semestre 1		Semestre 2	
	Agents	A/J	agents	A/J
Formation continue				
F C en gestion	26	2	13	2
FC en technique	46	3	0	0
Total	72	5	13	2
Formation diplômante				
F D en terme de gestion	2	1	2	1
F D en terme technique	0	0	0	0

Total	2	1	2	1
-------	---	---	---	---

Source :élaborer par nous même.

Figure N°15 : Les réalisations par types de formation



Source : réalisé par l’effort de l’étudiant

Commentaire : comme ce graphique nous montre, l’effectif formé majoritairement en Formation continue et se concentre sur les thèmes techniques en premier lieu, ensuite les thèmes de gestion (46 agents formes dans le domaine technique vs 28 agents formés dans le domaine de gestion) cela traduit la priorité donnée aux actives techniques.

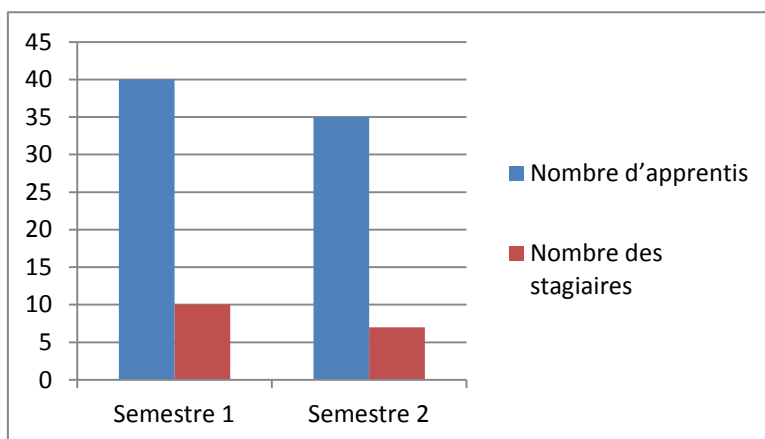
➤ **Indicateur n°2 : Apprentissage et stage**

Tableau N°17 : Les réalisations de la formation Apprentissage et stage :

	Semestre 1	Semestre 2
Nombre d’apprentis	40	35
Nombre des stagiaires	10	7
total	50	42

Source :document réalisé par nous-mêmes.

Figure N°16 : graphique représente l’effectif formé en apprentissage et en stage :



Source : réalisé par l’effort de l’étudiant.

Commentaire : ce graphique nous montre le nombre des apprentis et des stagiaires formés pendant les deux semestres de l'année 2016, le nombre des apprentis est 75 apprentis et le nombre des stagiaires formés est 17 stagiaires. Donc le nombre des apprentis est plus élevés que celui des stagiaires car l'entreprise n'accepte pas beaucoup des stagiaires à cause du temps vu que les cadres de l'entreprise sont trop occupés et la formation des stagiaires va être un sort de dérangement pour eux, et aussi parce que l'entreprise donne aux les encadreurs des apprentis des primes sur chaque apprentis par contre sur les stagiaires non.

➤ **Indicateur n°3: dépense de formation :**

Tableau N°18: les dépenses de la formation

	Semestre 1	Semestre 2
Montant en KDA	6574.720	5107.26434
% sur la masse salariale	1.01	0.79
% sur le chiffre d'affaire	0.34	0.27

Source : élaborer par nous-mêmes.

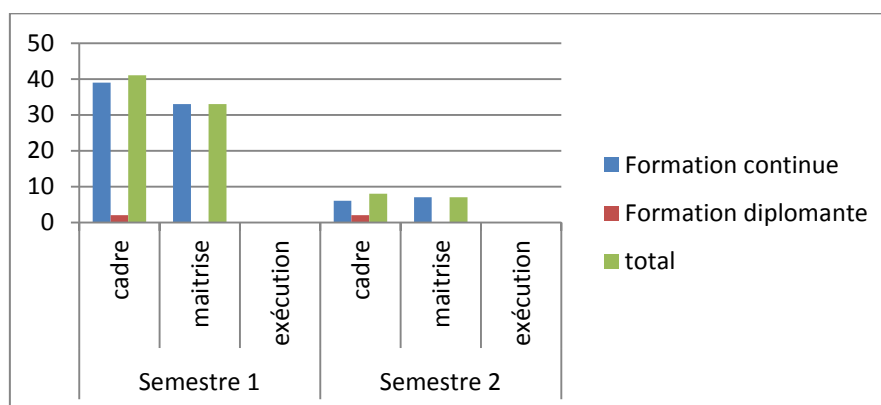
➤ **Indicateur n°4 : par catégorie socioprofessionnel :**

Tableau N°19 : les réalisations de la formation par catégorie socioprofessionnel

Types de formation	Semestre 1			Semestre 2		
	cadre	maitrise	exécution	cadre	maitrise	exécution
Formation continue	39	33	0	6	7	0
Formation diplômante	2	0	0	2	0	0
total	41	33	0	8	7	0

Source : élaborer par nous même.

Figure N°17 : graphique représente l'effectif formé par catégorie socioprofessionnel



Source : élaborer par nous même.

Commentaire : ce graphique nous montre le nombre des agents formés par catégorie socioprofessionnel pendant les deux semestres de l'année 2016, le nombre des cadres est 49 et le nombre des maîtrises formés est 40 et les exécutions 0. Donc le nombre des cadres est plus élevé que celui des exécutions car l'entreprise s'intéresse à la formation des cadres, et pour les exécutions l'entreprise ne forme pas ce type des agents parce que les exécutions sont des femmes de ménage et les chauffeurs, Ils n'ont pas besoin d'une formation

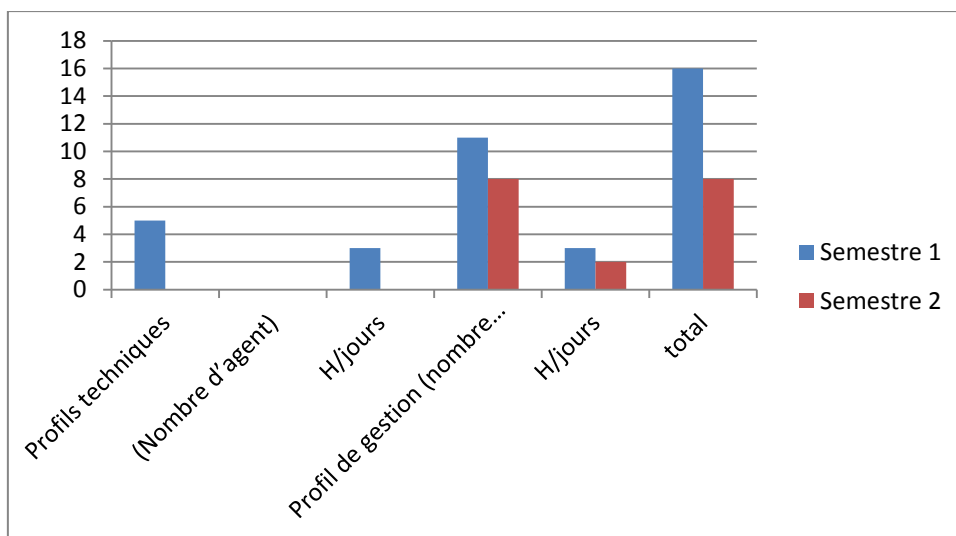
➤ **Indicateur N° 05 : Indicateur de Profil de formation F C :**

Tableau N°20 : Les réalisations concernant Indicateur de Profil de formation F C :

	Semestre 1	Semestre 2
Profils techniques (Nombre d'agent)	5	0
H/jours	3	0
Profil de gestion (nombre de gestion)	11	8
H/jours	3	2
total	16	8

Source : élaborer par nous même.

Figure N°18: représente l'indicateur de formation continue



Source : élaborer par nous même.

Commentaire : nous nous pouvons dire à partir de ce graphique que les thèmes de gestionsdominent la formation continue, 3 agents formés pour des thèmes de gestionen formationcontinue. Pour les thèmes techniques 5 agents bénéficié. Donc on peut remarquer que la société est intéressée beaucoup plus par les thèmes de gestion.

III-3-2-3: Synthèse d'analyse :

Le tableau de bord formation actuel de la direction général GAM assurance recouvre l'ensemble des actions formation de l'exercice de l'année 2016 sous deux aspects essentiels : l'aspect humaine et l'aspect financier, ce que n'échappe pas aux yeux l'absence l'aspect sociale pour mesurer à titre d'exemple la satisfaction des agents formés, des actions de formation,

La GAM assurance se contente de l'utilisation des tableaux comme des instruments de tableau de bord formation pour organiser la surcharge d'information, mais la chose qui ne facilite pas la transmission de l'information nécessaire ou voulue

La plus part des actions de formations concernent formation continue, elle est dominée par le profil cadre suivit le profil maîtrise.

III-3-3 Proposition du tableau de bord de la formation a la direction général de la GAM assurance :

La construction d'un système de tableaux de bord est un travail qui nécessite de la réflexion, du temps et des moyens humains et financiers. La durée de notre stage au niveau de la Direction de la GAM n'était pas suffisante pour aller plus loin dans notre travail, nous nous sommes limités à la réviser et remédier aux lacunes que nous avons constatées. C'est pour cela que nous n'avons pas testé ce projet et que nous ne sommes pas passés à l'étape de son évaluation.

La formation est un élément très important du système de Gestion des ressources humaines, il nous a semblé utile de suggérer un instrument d'évaluation de pilotage de mise en œuvre de la formation qui est le tableau de bord sur la base de diagnostic que nous nous avons fais.

Nous proposons, à partir d'un fonctionnement Global, d'identifier les principaux critères et indicateurs qui permettent de suivre, d'évaluer et réguler la qualité des modalités de mise en œuvre de la formation dans un service.

Il ne s'agit pas d'un modèle mais d'un cadre de réflexion dans lequel chaque responsable pourra sélectionner et compléter les critères et indicateurs pertinents en fonction :

- Du contexte local ;
- Des priorités de sa politique de formation ;
- Des modalités concrètes de mise en œuvre.

III-3-3-1: L'Élaboration d'un tableau de bord Formation :

L'élaboration d'un tableaux de bord nécessitera la détermination des objectifs et des missions. Concernant les objectifs, c'est la déclinaison des priorités stratégiques de la Direction

Générale. Dans ce sens, il est important de cerner ces orientations stratégiques pour parvenir, par la suite, à identifier les variables d'action sur la base desquelles seront choisis les indicateurs.

Les points essentiels à retenir, et qui seront nos variables d'action pour la gestion de la formation de la GAM, peuvent être résumés dans les critères suivants : le volume d'activité, l'évaluation, et la qualité de transfert des compétences.

III-3-3-2: La méthode d'élaboration :

Ce modèle proposé est basé sur une méthode de cinq étapes :

Après avoir décomposé en cinq phases essentielles la mise en œuvre d'une politique de formation :

Phase 1 : Orientation et pilotage de la formation

Phase 2 : Recueil et analyse des besoins de compétences

Phase 3 : Management de proximité de la formation

Phase 4 : Commande et conception d'une action de formation

Phase 5 : Gestion et évaluation de la formation.

Il est proposé d'aborder chacune de ces phases à partir des rubriques suivantes :

❖ Le fonctionnement souhaité : le référentiel

Il s'agit du rappel des grands principes partagés qui sous-tendent actuellement la politique de formation dans notre ministère.

❖ Ce qui l'on cherche à évaluer : les critères d'évaluation

Il s'agit d'identifier pour chaque phase les principaux critères permettant de contrôler et d'évaluer les pratiques effectives par rapport au fonctionnement souhaité.

❖ Les observations significatives : les principaux indicateurs

Ce sont les indicateurs essentiels qui vont permettre de porter un jugement de valeur sur les pratiques, donc de les réguler.

III-3-3-3: La lecture des résultats :

Elle permet d'identifier les principaux « écart » par rapport à la situation souhaitée :

Exemples :

- Les besoins de compétences, ne sont pas diagnostiqués par l'encadrement de 1^{er} niveau.
- Il n'existe pas de cahiers des charges de formation.

L'analyse de ses écarts permet l'identification des risques

Exemples :

- L'absence de diagnostic réel de compétences fragilise certaines catégories d'agents face aux évolutions techniques à venir.
- La formation mise en œuvre risque de ne pas correspondre aux besoins, donc de ne pas satisfaire les bénéficiaires.

Phase 1 : Orientation et pilotage de la formation

Sur le plan d'orientation et pilotage de formation nous avons constaté qu'au niveau de la direction général GAM l'identification des besoins se fait à partir des réunions avec les chefs de services des différentes unités. cela après avoir reçu la liste des choix thèmes de formations définies préalablement, donc l'orientation de la formation se fait d'une manière ascendante (de haut niveau de la hiérarchie) chose qui crée un manque d'initiative de formation de la part des agents de plus bas niveau de la hiérarchie au niveau de la GAM, avec un besoin inexprimé de formation qui reste à combler.

▪ Le fonctionnement souhaité

La formation constitue l'un des leviers du management en cohérence avec les projets stratégiques de la société : elle est intégrée concrètement dans le management effectué par les cadres opérationnels. Chaque service construit un « plan de formation », document pluriannuel, qui oriente la politique de formation du service.

Le plan de formation doit être articulé au projet de la direction et fait apparaître les besoins de compétences en termes « d'objectifs d'évaluation », qui structurent les « objectifs de formation » fixés à chaque action inscrite au programme annuel.

▪ Les critères d'évaluation « Ce que l'on cherche à évaluer »

-Comment sont arrêtés les choix stratégiques concernant la formation ?

-Quel rôle joue la Division et l'encadrement supérieur dans la définition des domaines de compétences prioritaires ?

-La formation est-elle conçue comme un outil pour la réalisation des projets du service ?

-Les partenaires sociaux sont-ils partie prenante des grandes décisions concernant la formation ?

-L'encadrement supérieur a-t-il une connaissance satisfaisante des compétences liées aux évolutions des métiers du service ?

-L'encadrement supérieur a-t-il une fonction d'analyse et d'orientation stratégique ainsi que d'animation de la formation ?

-L'encadrement supérieur met-il en relation les éléments issus des recueils de l'expression de besoins individuels (entretiens d'évaluation, questionnaires, groupes de travail,...) avec ceux des projets du service dont il est porteur ?

➤ **Les principaux indicateurs « Les observations significatives »**

Tableau N°21 : les principaux indicateurs de la phase 1.

libellé	oui	Partiel	non	Commentaire
Le responsable de formation est associé aux discussions sur les projets importants du service en matière de professionnalisation.				
Le responsable de formation est appelé par les opérationnels pour les aider à définir et à traiter les besoins de compétences liés à leurs projets.				
Des responsables de domaines présentent leurs projets de formation.				
Des cadres animent les dispositifs d'identification, d'analyse, d'évaluation et de propositions sur des compétences « sensibles » à construire ou à développer				
Un bilan annuel qualitatif du programme de formation.				

Phase 2 : Recueil et analyse des besoins de compétences

Au niveau de la direction de la GAM, les chefs des services de chaque unité se réunissent pour déterminer les besoins de formation qui correspondent à la liste des thèmes déjà faite à partir de désignation des agents a formés selon le besoin de service.

Les outils de recueil et d'analyse de besoins sont limités aux réunions, pour cela nous voulons proposer quelques outils de recueil et d'analyse des besoins qui consistent à des fiches individuelles distribuées pour identifier les besoins dans le but de donner l'occasion aux agents d'initier et exprime son besoin en formation nécessaire et adéquat a la réalisation des objectifs liés à son poste. (Annexe)

- **Le fonctionnement souhaité**

La Division réalise un diagnostic de compétences dans son service ou par service, il convient de distinguer :

- **Les compétences individuelles** : combinaison de connaissance et de savoir-faire techniques et comportementaux, qui se manifeste concrètement par une « performance » assurée dans une situation de travail donnée,
- **Les compétences collectives** : un « savoir travailler ensemble », au sein d'une équipe, d'un projet, d'un réseau. Les besoins de compétences individuels sont définis avec les agents, en particulier lors des entretiens annuels d'évaluation, il est nécessaire de distinguer :
 - Les « besoins de compétence » définis par la hiérarchie opérationnelle, en tant qu'écart entre les compétences requises pour le poste et les compétences manifestées par l'agent ;
 - Des besoins de formation induits, qui sont un des moyens de réduire cet écart et sont déclinés par le responsable de formation.
- **Les critères d'évaluation « Ce que l'on cherche à évaluer »**

-Comment sont exprimés, recueillis, les différents « besoins » de compétences et / ou de formation ?

-La distinction entre « besoins de compétences » / « souhaits de formation » est-elle faite ?

-Qui initie effectivement les démarches de recueil des besoins ?

-Sur quels référentiels d'activités et/ou de compétences s'appuient ces démarches d'analyse de besoins ?

-Le responsable de formation reste-t-il le principal acteur du recueil des besoins ? Ou bien assiste-t-il l'encadrement dans ce recueil des besoins ?

-Qui hiérarchise les différents besoins de compétences repérés, et comment ?

Les principaux indicateurs « Les besoins significatives »

Tableau N°22 : les principaux indicateurs de la phase 2

Libellé	oui	partiel	non	Commentaire
Le responsable formations valide et utilise ces analyses comme orientations et commandes de formation.				
Des groupes de travail permanents ou ponctuels sont constitués par métiers, fonctions ou par projet, et produisent une analyse des				

activités et des compétences.				
Le questionnaire auprès des agents, ou les remontées faites par les correspondants de formation constituent l’outil privilégié de recueil des besoins des agents.				
La hiérarchie N2 analyse et hiérarchise au regard des besoins de compétences, les demandes de formation des agents ainsi exprimées				

Phase 3 : Management de proximité de la formation

▪ **Le fonctionnement souhaité**

Les principaux besoins en compétences sont recensés et hiérarchisés par les responsables de service et d’unités.

Les besoins de compétences déterminés lors d’un entretien d’évaluation sont le résultat d’un diagnostic comme fondé sur l’analyse des activités et des résultats attendus du poste.

Il appartient à l’encadrement de choisir les modalités de professionnalisation les plus pertinentes (stage, tutorat, compagnonnage, autoformation,...) et de les combiner.

L’encadrement s’implique dans la mise en pratique des connaissances et savoir-faire acquis en formation par les agents il appartient de mettre en œuvre des procédures qui facilitent le passage des capacités acquises aux compétences manifestées dans une situation de travail.

▪ **Les critères d’évaluation « Ce que l’on cherche à évaluer »**

-L’encadrement de proximité dispose-t-il d’éléments pour orienter la gestion des personnels de sa société ? (Missions prioritaires, résultats attendus).

-L’encadrement annuel d’évaluation est-il l’occasion :

-D’un échange sur les compétences mises en œuvre par l’agent au regard des missions qui lui sont confiées ?

-D’un bilan des formations suivies dans l’année écoulée ?

-D’une information, voire d’une orientation en termes de carrière ?

-L’inscription en formation se fait-elle sur la base d’une concertation organisée entre l’agent et son hiérarchique immédiat ?

-Cette concertation porte-t-elle sur les besoins à satisfaire et sur les objectifs de la formation ?

-Les responsables hiérarchiques sont-ils impliqués dans le suivi et la mise en œuvre des acquis de la formation ?

- **Les principes indicateurs « Les observations significatives »**

Tableau N°23 : les principaux indicateurs de la phase 3

Libellé	oui	partiel	non	commentaire
Il existe des documents formalisant des parcours individuels de formation dans les unités.				
mise en application concrètes et vérification des apprentissages acquis en formation				
Le responsable formation dispose d'éléments, validés par Direction (objectifs, priorités, résultats attendus,...) pour mettre en place une gestion des compétences dans la filiale.				
Un « diagnostic de compétences » est établi et proposé à la signature de l'agent.				

Phase 4 : Commande et conception d'une action de formation

L'action de formation au niveau de la société GAM est choisie et non pas initiée ou conçue comme nous l'avons expliqués lors de la phase 1 et 2 :

- **Le fonctionnement souhaité**

Des procédures claires établies, mises en œuvre et appropriées par la « chaîne des acteurs » impliqués dans le montage d'une action de formation (responsable de domaine, chef de projet, intervenant).

Les rôles de chef de projet et de responsable de formation sont complémentaires.

En complément des stages classiques de formation, des modalités pédagogiques nouvelles sont mises en œuvre (tutorat, compagnonnage, formation à distance, autoformation, formation-action,...).

La bonne gestion de formateurs internes, et de la qualification des formateurs internes constitue une priorité du service.

- **Les critères d'évaluation « Ce que l'on cherche à évaluer »**

-Les actions de formation importantes donnent-elles lieu à l'interne : chef de projet, responsable de formation, formateurs ?

-Les responsables entre ces différents acteurs sont-ils « contractualisés » par des documents : lettre de commande, cahier des charges,... ?

-Ces procédures traduisent-elles une évolution réelle dans « l'implication » de l'encadrement dans la formation ?

- **Les principaux indicateurs « Les observations significatives »**

Tableau N°24: les principaux indicateurs de la phase 4.

libellé	Oui	partiel	non	commentaire
Le rôle et les contributions des différents intervenants dans le processus sont clairement définis dans un document largement diffusé				
La commande est contractualisée par une lettre de commande.				
Les formateurs internes sont généralement choisis par l'équipe de conception du projet et non par le seul responsable de formation.				
Le chef de projet ouvre et/ou ferme le stage avec le responsable de formation				

Phase 5 : Gestion et évaluation de la formation

Sur le plan de gestion et d'évaluation de la formation au sein de la société GAM et sur la base des documents de références qu'ils nous ont été donnés nous avons constaté que le processus d'évaluation de la formation n'est pas clairement défini. Les outils disponibles pour évaluer les actions de formation se limite à une seule fiche d'évaluation de la formation (annexe) pour cela nous proposons des modèles de fiches d'évaluation de la formation durant toute la période de la formation : pour l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid (annexe).

- **Le fonctionnement souhaité**

L'évaluation du processus général de production de formation est du ressort du chef de service ou par délégation du secrétaire général.

La responsabilité de l'évaluation incombe au responsable hiérarchique direct en ce qui concerne les « effets » de la formation sur les situations professionnelles (compétences).

Elle ressort de celle du responsable de formation et des intervenants en ce qui concerne :

- la satisfaction des participants,
- les connaissances et capacités acquises en formation.
- Des procédures claires et partagées sont mises en œuvre pour le choix et la gestion des formateurs internes (intervenants, tuteurs, compagnons).

▪ **Les critères d'évaluation « Ce que l'on cherche à évaluer »**

- La distinction est-elle faite entre différents niveaux d'évaluation selon différents niveaux de responsabilité d'une action de formation (niveau pédagogique, processus, effets en situation professionnelle,...) ?
- Existe-t-il des moyens de vérification pédagogiques du niveau de satisfaction des bénéficiaires ?
- Quelles procédures permettent-elles d'évaluer l'efficacité des formations mises en place ?
- Existe-t-il un suivi des modalités de mise en œuvre de la formation dans le service ? Qui assure ce suivi ?
- Quel moyen d'évaluation est utilisé pour s'assurer de la disponibilité et de la qualité d'intervention des formateurs ?

▪ **Les principaux indicateurs « Les observations significatives »**

Tableau N°25: les principaux indicateurs de la phase 5

Libellé	Oui	partiel	non	commentaire
Un cahier des charges de formation est généralement constitué pour les actions de formation				
Une évaluation « à chaud » est effectuée à l'issue de chaque formation par le chef du projet.				
Une évaluation à « froid » est effectuée après une période bien déterminé de l'action de formation pour évaluer la mise en place des acquis sur le lieu de travail.				
Le taux d'absentéisme en formation ou d'annulation de formation fait l'objet d'un retour systématique de la fonction vers le responsable formation				

Recommandation :

Ainsi après les entretiens et investigations que nous avons menés, on a pu constater que le tableau de bord de la formation actuel au sein de la direction générale de la GAM assurance, tel qu'il est présenté ne correspond pas d'une façon complète aux concepts théoriques abordés dans les premiers chapitres théoriques. Néanmoins des insuffisances existent, toutefois il est toujours utile d'améliorer son propre tableau de bord car, de nos jours, l'environnement actuel et la nature de son métier lui impose le développement technologique et l'amélioration de son instrument de mesure, par ailleurs la concurrence qui ne cesse de s'accroître, pour toutes ces considérations, nous recommandons ce que suit :

La réussite de la construction d'un tableau de bord au niveau de la direction conditionnée par les facteurs de succès suivant :

- identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion et mettre, en évidence, les points clés de performance ;
- choisir des indicateurs de décisions en commençant par recueillir et définir les besoins en formation ;
- s'adapter, facilement, aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux
- L'implication opérationnelle des responsables à la conception et la réalisation de tableau de bord de la formation afin d'apporter leur vision.
- Établir un processus d'évaluation et de suivi des actions de formation tout au long de la période de déroulement de cette dernière.
- Former les utilisateurs du tableau de bord (organiser des séminaires et des formations sur la conception et l'exploitation des tableaux de bord)
- Faire évaluer l'outil informatique
- Faire évaluer plus les moyens de communication.
- Fiabiliser le logiciel utilisé.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons essayé, de concrétiser les différentes notions théoriques exposées dans les chapitres précédents. Nous nous sommes attelés à proposer l'élaboration d'un tableau de bord. Ce dernier vient compléter et corriger celui déjà existant à laGAM.

Ainsi l'étude que nous avons menée, nous a permis de conclure que l'élaboration d'un système de tableau de bord n'est pas une tâche facile ; elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité.

Notre travail se compose de trois étapes essentielles ; d'abord, nous avons présenté le tableaude bord sur lequel travail la direction de la GAM, ensuite nous l'avons soumis à des critiques. Les insuffisances du tableau de bord étaient relevées par rapport aux points décrits dans la partie théorique. Certes, le tableau de bord de la GAM ne répond pas à toutes les bases théoriques exposées, mais il présente un point de départ appréciable pour la mise en place d'un système de tableaux de bord efficace et performant. Enfin nous nous sommes essayés à développer un tableau de bord plus proche de la théorie que celui existant.

Il est vrai que les compléments que nous avons proposés ne sont pas parfaits, mais ils représentent un début de perfectionnement. Et nous relevons que faute du temps, nous n'avons pas pu tester le projet et passer à l'étape de son évaluation.

Conclusion générale.

Conclusion générale

Nous voici au terme de notre travail intitulé «**Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation**» Et nous n'avons nullement pas la prétention d'avoir tout épuisé dans ce domaine.

Nous pourrions tout écrire mais nous nous sommes limités sur ce que vous avez dans vos mains pour que vous aussi, puissiez continuer avec des recherches en cette matière.

Nous rappelons que l'objectif de notre travail de recherche est de tenter de mettre en place un tableau de bord de la formation au sein de la direction générale de la GAM assurance et aussi de penser à améliorer celui existant à travers une analyse assurant la réactivité en continu. Cela nous a conduit à épuiser dans une vaste littérature et à déterminer d'une part les différentes notions liées à la formation à savoir les définitions ,les caractéristiques et les types de formation ainsi que les objectifs de cette dernières et d'autre part nous avons aborder la mise en place d'un tableau de bord de la formation.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise, également une condition nécessaire pour s'adapter aux changements, c'est dans ce cadre-là s'inscrit le tableau de bord de la formation comme outil de pilotage de formation et d'adaptation des qualifications aux évolutions via la présentation des indicateurs de performance et de suivi de formation.

La réalisation de ce travail nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

L'outil dont elle dispose actuellement lui permet de prendre des mesures quantitatifs des actions de formation (nombre d'effectifs formés, organisme formateurs, dépenses de formation) ;

- L'absence total d'un processus d'évaluation de la politique de formation ce que lui empêche de vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques fixés ;
- Un Manque perçu sur le plan d'analyse des besoins en formation .cette étape s'est avérée très importante pour bâtir un bon plan de formation dans le but de combler les insuffisances et corriger les dysfonctionnements.

A la lumière de ses résultats nous pouvons infirmer nos deux hypothèses et dire que le tableau de bord de la formation ne constitue pas un outil de suivi et d'aide à la prise de décision au niveau de l'entreprise et il n'aide pas à la réalisation des objectifs stratégiques de cette dernière. Nous nous sommes permis de suggérer aux responsables de la direction générale de la GAM un essai de la mise en place d'un tableau de bord de formation qui permet un pilotage de cette dernière et un support d'aide à la prise de décision et d'atteinte à la réalisation des objectifs stratégiques. Cet outil est fondé sur cinq étapes essentielles et complémentaires qui président la conception de ce dernier.

Phase 1 : Orientation et pilotage de la formation ;

Phase 2 : Recueil et analyse des besoins de compétences ;

Phase 3 : Management de proximité de la formation ;

Phase 4 : Commande et conception d'une action de formation ;

Phase 5 : Gestion et évaluation de la formation.

La réalisation de ses étapes la permet d'avoir un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision en matière de politique de formation via le suivis des actions de formations, et l'analyse des écarts constatés, permet de se situer par rapport aux objectifs déterminés préalablement.

Enfin notre suggestion ne tend pas à l'exhaustivité mais jette un regard analytique sur un aspect important de management des ressources humaines dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux exigences de la connaissance et du savoir. Néanmoins nous souhaitons que d'autres recherche viendrons enrichir la nôtre et de découvrir d'autres facette concernant les systèmes de mise en place des tableaux de bord de la formation.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages

BARTOLI, (Annie) : le management dans les organisations publiques, édition Dunod, Paris, 1992.

BARZUCCHETTI, (S) : évaluation de la formation et performance d'entreprise, édition liaison, 1995.

BERLAND, (N), DE RONGE, (Y) : contrôle de gestion perspective stratégique et managériale, édition Pearson ,2eme édition, France, 2013.

BERLAND, (N) et DE RONGE (Y) : contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson, 2ème édition, France, 2013.

BLONDIN,(L),PERETTI,(J,M),SEKIOU,(L),et autre :gestion des ressources humaines, Belgique, édition 4L, 2ème édition,2004.

DANIEL, (B) : le tableau de bord, édition d'organisation, paris, 1998.

FERNANDEZ, (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers ; Editions Organisation.

FERNANDEZ, (A) : les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'organisation, paris, 2002.

FERNANDEZ, (A) : L'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, 2ème édition, paris.

FERNANDEZ, (A) : les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet business intelligence clé en main,Édition Eyrolles.

GUERRA, (F) : pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle de tableau de bord prospectif ; de boeck.

GUEDJY, (N) : le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, édition d'organisation, 5ème édition, paris, 2000.

KHEMAKHEM, (A) : la dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1992.

LEROY, (M) et LOCHARD, (J) : le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1998.

MEIGNANT, (Alain) : managé la formation, édition LIAISONS, 6eme édition Paris 2003.

MEIGNANAT, (Alain) : managé la formation, édition liaisons 7ème édition, Paris, 2006.

MOLLARD, (D) : système décisionnels et pilotage de la performance, paris, édition lavoisier, management et informatique, 2006.

Philippe. (L): méthode et pratique de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, 3ème édition, édition d'organisation, 1997.

SOYER, (J) : fonction formation, édition d'organisation, paris 2000.

VOYER, (P) : tableau de bord et indicateur de performance, Edition presses de l'université du québec, canada, 1999.

Travaux universitaires :

AZEIZA, (A), BOUTANA, (F), NIBOUCHA, (A) : le tableau de bord instrument de pilotage de la performance dans l'entreprise, cas :sonalgez, mémoire pour l'obtention de licence en science commerciales, EHEC Alger,2007.

BENFARES, (N) : Essai de la mise en place d'un tableau de bord de la formation, étude de cas :sonelgaz, mémoire de l'obtention du diplôme de master en science commerciale, option :management ;EHEC, Alger, juin 2015.

CONCURRENTIEL, étude de cas de la BDL, DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, ESB, octobre 2008, Alger.

KIROUANI, (A) : le tableau de bord : outil de pilotage dans un environnement concurrentiel, cas banque d'Alger, diplôme supérieure des études de banques, 2008.

SELMOUN, (M) : Quelle stratégie pour une gestion performante des sinistres automobiles ?, thèse de doctorat, école des hautes études des assurances d'Alger.

VILAIN, (L) : le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, thèse professionnelle, école des mines paris.

Sites web :

http://www.qpratools.com/sport/staps_performance/ApprochePerformance.pdf

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficienc>.

<http://www.scribd.com/fratello08/d/11317180-control-de-gestion-et-tableau-de-bord>.

[http://qualazur.pagesperso-orange.fr/\\$perf.htm](http://qualazur.pagesperso-orange.fr/$perf.htm).

<http://www.creg.ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants>

¹<http://www.academon.fr/expose/mesure-de-performance-de-la-fonction-audit-interne-3707/>

<http://www.performancezoom.com/indicateur-performance.php>

<http://www.wikipedia.org/wiki/pilotage>

[http://www.numeraladvance.com/Qualite Business et IT/Outils du business/Pilotage/Principes.htm](http://www.numeraladvance.com/Qualite_Business_et_IT/Outils_du_business/Pilotage/Principes.htm)

<http://www.petite-entreprise.net/p-3804-84-G1-le-pilotage-d-entreprise-entre-reporting-et-tableaux-de-bord.html>

<http://www.qualiteonline.com/question-232-queelles-sont-les-etapes-de-mise-en-place-d-un-processus-de-pilotage.html>

<http://www.piloter.org/business-intelligence/reporting.htm>.

http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm.

http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html

http://www.cfo-news.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html

<http://www.marketing-etudiant.fr/exposes/i/information-dans-entreprise.php>

<http://www.webanalytics-conseil.com/webanalytics/les-3-types-de-tableaux-de-bord-web-analytics.html>

<http://easydashbored.fr/index.php/blog/controle-de-gestion/47-tableau-de-bord/373-3-types-dindicateurs-obligatoires-pour-un-bon-tableau-de-bord>

http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm

<http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftechnique19a4-cle589de6.pdf>.

<http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftechnique19a4-cle589de6.pdf>.

Conférences

CHERIF, (D) : cours de communication interne, EHEC Alger le 05/12/2015.

MESBAH, (M) : enseignant permanent à EHEC ; fichier word sur le pilotage d'entreprise.

MADAGH, (Mohamed Cherif) : cours de management de formation, EHEC Alger le 15/10/2016.

Annexes

Les annexes :

- Annexe 1: fiche d'évaluation de la formation
- Annexe 2: guide d'entretien



FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION

Merci de bien vouloir répondre aux questions qui suivent. Les résultats de ce questionnaire nous permettront ainsi d'améliorer la qualité de nos prestations.

Chargée de la formation:.....
Thème de la formation:.....
Heure:Dates:.....
Nom du formateur ,de la formatrice:.....
Nom et prénom du participant:.....

Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, e, utilisant l'échelle suivante:

1- tout à fait en désaccord 2- en désaccord 3-plus au moins en accord
4-en accord 5- tout à fait en accord

1-J'étais motivé à suivre ce cours.....	1	2	3	4	5
2- Les objectifs de la formation étaient claires et précis.....	1	2	3	4	5
3-Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes préoccupations.....	1	2	3	4	5
4-Les exercices et les activités étaient pertinent à la formation..	1	2	3	4	5
5-Le formateur communiquait de façon claire et simple.....	1	2	3	4	5
6-Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des Participants.....	1	2	3	4	5
7-Cette formation ma permis d'augmenter mon niveau de connaissance	1	2	3	4	5
8-Je compte mettre en application ces nouvelles connaissance....	1	2	3	4	5
9-Je recommanderais à mes collègues de travail cette formation..	1	2	3	4	5

**SVP, commentez chacun des aspects dont le score est de 3 et moins.
Commentaire et recommandations:**

.....
.....

Annexe 2

Guide d'entretien :

Je suis étudiante à l'Ecole Des Hautes Etudes Commerciales (EHEC),étudiante en troisième année mastère, encours de préparation de mon mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en science commerciales, option : management des ressources humaines, sous le thème : le tableau de bord de la formation.

J'ai l'honneur de soumettre à votre regard ce guide d'entretien, que je vous destine à l'effet d'y recueillir votre point de vue sur cette question concernant l'importance du tableau de bord.

J'ai articulé mes questions autour de Six thèmes comme suit :

Thème1 : présentation du tableau de bord formation

1. Existe-t-il un tableau de bord formation au sein de la GAM assurance?
2. Comment pouvez –vous définir cet outil ?
3. En quoi consiste –t-il l'utilité de cet outil ?
4. Quelles sont les principales objectifs du tableau de bord de formation de votre assurance?
5. Qui est en charge de l'élaboration du tableau de bord formation et pour qui est –il destiné ?

Thème 2 : l'utilisation du tableau de bord formation

1. Quelle est la périodicité de diffusion de cet outil au sein de votre assurance ?
2. D'où épuisez –vous les informations contenues dans le tableau de bord de formation ?
3. Quels sont les raisons de choix des indicateurs utilisés ?
4. Le tableau de bord formation a –t-il un caractère stratégique ou bien opérationnel ?
5. Le tableau de bord formation vous aide-t-il- à la prise de décision en matière de politique formation ?

Thème 3 : perception et effet du tableau de bord formation

1. comment qualifiez-vous l'efficacité du tableau de bord formation en matière de réalisation des objectifs de formation ?

2. Le tableau de bord de formation actuel contribue –t-il à la prise de décision stratégique et opérationnelle ?
3. Le tableau de bord formation vous a –t-il permis d’analyser et d’interpréter les écarts constatés ?
4. Le tableau de bord formation est-il considéré comme outil d’anticipation et de préventions en matière de risques et d’échec liés aux actions de formation ?

Thème 4 : les enjeux liés au tableau de bord formation de la GAM assurance

1. Quels sont les obstacles rencontrés lors de l’élaboration du tableau de bord formation ?
2. Communiquez-vous rapidement les résultats liés au tableau de bord formation ?
3. Comment gérez-vous la surcharge d’informations collectées ?
4. Comment sélectionnez –vous les indicateurs les plus adaptés ?
5. Le tableau de bord formation relie –t-il l’opérationnel à la stratégie ?

Thème 5 : l’évaluation de l’effort formation

1. La direction générale de GAM assurance dispose-t-elle d’un processus d’évaluation des actions de formations organisées ?
2. Quels sont les outils d’évaluation de formation utilisés ?

Thème 6 : perspectives

1. Voyez-vous d’autres alternatives à la mise en œuvre du tableau de bord ?
2. Pensez-vous qu’il faille approfondir le concept de tableau de bord et d’y associer des cabinets spécialisés pour sa mise en œuvre ?
3. Êtes-vous convaincus de la nécessité de vulgariser ce concept de tableau de bord au niveau de toutes les structures associées à l’action formation ?
4. Avez-vous d’autres remarques ou suggestions à formuler.

Table des Matières

Table des matières :

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : le pilotage de la performance élément de performance de l'entreprise.....2

Section 1 : la performance de l'entreprise.....3

I.1.1 notion essentielle sur la performance.....3

I.1.1.1 la notion de la performance.....3

I.1.1.2 définition de la performance3

I.1.1.3 Distinction entre la performance et les notions voisines5

I.1.1.4 les déterminants de la performance globale8

I.1.2 Mesure de la performance8

I.1.2.1 Définition8

I.1.2.2 l'objectif de la mesure de la performance.....9

I.1.2.3 les indicateurs de performance 10

I.1.2.4 source de performance13

Section 2 : le pilotage de la performance15

I.2.1 Notion essentielles sur le pilotage	15
I.2.1.1 définition du pilotage	15
I.2.1.2 le schéma de pilotage.....	17
I.2.1.3 les outils de pilotage.....	18
I.2.1.4 les nouveaux outils de pilotage	18
I.2.2 pilotage de la performance.....	18
I.2.2.1. définition	18
I.2.2.3 les indicateurs de pilotage de la performance	20
I.2.3 systèmes d'information	21
I.2.3.1 les éléments du système d'information	21
I.2.3.1.1 définition de l'information dans l'entreprise.....	22
I.2.3.1.2. la communication	23
Section 3 : la formation activité principale de la GRH	24
I.3.1 l'évaluation de formation	24
I.3.2 définition de la formation	25
I.3.3 les objectifs de formation	26
I.3.4 les types de formations	26
I-3-4-1 : La formation Post Recrutement	26
I-3-4-2 : La formation de promotion	26
I-3-4-3 : La formation professionnelle spécialisée	27
I-3-4-4 : La formation de perfectionnement.....	27
I-3-4-5 : La formation de prévention.....	27
I-3-4-6 : La formation de reconversion.....	27

I-3-4-7 : La formation-action.....	27
I.3.5 La politique de formation	27
I.3.5.1 définition.....	27
I.3.5.2 besoin de formation.....	28
I-3-5-2-1 : Les types de besoins de formation.....	28
I.3.5.2.1.1 la collecte des données et leurs analyses.....	30
I.3.5.3 l'élaboration du plan de formation.....	32
I.3.5.4 l'évaluation de formation	33
I.3.5.4.1 définition du concept évaluation de la formation	33
I.3.5.4.2 les niveaux d'évaluation de la formation.....	34
I.3.5.4.3 les outils d'évaluation de la formation.....	34
I.3.5.4.4 les outils de gestion et de management.....	35
Chapitre II : tableau de bord instrument de pilotage et outil d'aide à la prise de décision.....	42
Section 1 : généralité sur le tableau de bord	43
II.1.1 concept et définition d'un tableau de bord	43
I.1.1.1 concept du tableau de bord (bref historique)	43
I.1.1.2 définition d'un tableau de bord.....	43
II.1.2 les fonctions du tableau de bord	46
II.1.3 les instruments du tableau de bord.....	46
II.1.4 le tableau de bord et le reporting.....	47
II.1.5 Les niveaux de tableau de bord	48
Section 2: élaboration et construction d'un tableau de bord	50

II.2.1 les étapes de construction d'un tableau de bord	50
II.2.3 Les Principales méthodes de conception de tableaux.....	56
II.2.4 les trois principaux types de tableaux de bord.....	56
II.2.4.1 les indicateurs du tableau de bord	58
II.2.5 les conditions de succès d'un tableau de bord.....	60
II.2.6 Les rôles essentiels d'un Tableau de bord de pilotage.....	60
Section 3 : tableau de bord pour le pilotage de la mise en œuvre de la formation.....	61
II.3.1 tableau de bord des ressources humaines.....	61
II.3.1.1 le tableau de bord comme moyen de pilotage de la fonction RH.....	61
II.3.2 le tableau de bord pour le pilotage de la mise en œuvre de la formation.....	64
II.3.2.1 définition du tableau de bord formation	64
II.3.2.2 les 5 phases de la mise en œuvre de la formation.....	66
Chapitre III : Analyse de la politique de formation au sein de la GAM assurance	78
Section 1 : présentation de la direction générale de la GAM assurance.....	79
III.1.1 présentation de la Générale assurance méditerranéenne GAM.....	79
III.1.1.1 historique	79
III-1-1-2 les objectifs et les missions de la GAM assurance.....	80
III-1-1-3 les activités principales d'Assurance générale méditerranéenne.....	80
III-1-1-4 tâches principales de la GAM.....	81
III.1.2 Les ressources humaines de la GAM.....	84
Section 2 : l'analyse de la politique formation au sein de la GAM.....	88
III.2.1 la politique de formation au sein de la GAM	88
III-2-2: Caractéristiques du plan de formation	88

III-2-3 Les objectifs et prévisions de formation	89
III-2-4: Les types de formation au sein de la direction de la GAM.....	89
III-2-4-1 formation continue.....	89
III-2-4-2 formation diplômante	90
III-2-4-3 l'apprentissage et stage pratique	90
III-2-4-4 formation interne	90
III-2-4-5 Les dépenses prévisionnelles de formation	90
III-2-5 : l'analyse de la politique formation au sein de la société 2016	93
III-2-6: Les différents centres de formation	93
III-2-7 Les réalisations de la société en matière de formation par rapport aux prévisions préétablies en 2016	93
III-2-7-1 : Les bénéficiaires	94
III-2-7-2 : Les taux de réalisation de la formation 2016.....	95
III-2-8 : l'évaluation de la formation au sein de la société GAM.....	96
Section 3 : Essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la direction générale de la GAM assurance.....	98
III.3.1 la réalisation de l'enquête	98
III.3.1.1 Présentation de l'enquête	98
III.3.1.1.1 Objectifs de l'enquête.....	98
III.3.1.1.2 Les interviewés	98
III.3.1.1.3 Déroulement de l'enquête	98
III.3.1.2 L'architecture du guide d'entretien	98
III.3.1.3 Mode d'entretien	99
III.3.1.4 Traitement et analyse du guide d'entretien	99
III.3.1.4.1 Traitement du contenu du guide d'entretien	99

III.3.1.4.2 L'analyse du guide d'entretien	101
III-3-2 présentation du tableau de bord de formation de la GAM assurance	102
III.3.2.1 Le tableau de bord formation de la direction générale de la GAMA assurance	102
III-3-2-2 l'analyse du tableau de bord de la formation de la GAM	103
III-3-2-3: Synthèse d'analyse	107
III-3-3 Proposition du tableau de bord de la formation a la direction générale de la GAM assurance	107
III-3-3-1: L'Élaboration d'un tableau de bord Formation.....	108
III-3-3-2: La méthode d'élaboration	108
III-3-3-3: La lecture des résultats.....	108
Conclusion générale	119
Bibliographie	122
Annexes	126