

École des Hautes Études 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 :

**Essai de la mise en place d'un tableau de bord
de la formation**

**Etude de cas : la filiale MPV du groupe
SONELGAZ**

Présenté par :

Melle Nora BENFARES

Encadreur :

Pr .Abdelmadjid MESBAH

Enseignant permanant à EHEC

2^{ème} Promotion

Juin 2015

École des Hautes Études 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 :

**Essai de la mise en place d'un tableau de bord
de la formation**

**Etude de cas : la filiale MPV du groupe
SONELGAZ**

Présenté par :

Melle Nora BENFARES

Encadreur :

Pr .Abdelmadjid MESBAH

Enseignant permanent à EHEC

2^{ème} Promotion

Juin 2015

Résumé

L'environnement économique en Algérie n'a pas été en marge des mutations mondiales de cette dernière décennie. En effet, cette transition a conduit les entreprises à fournir des efforts considérables afin d'y survivre et de s'y adapter. Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise il est nécessaire qu'il soit compétant et qualifié. Ce qui se peut se faire par le biais de la formation. Dès lors cette dernière est devenue l'élément de pilotage de performance et d'aide à la prise de décision. C'est dans cette logique que s'inscrit le tableau de bord de la formation comme outil de suivi et de réalisation des objectifs fixés.

Notre étude de cas qui porte sur la filiale MPV du groupe SONELGAZ vise essentiellement à décrire le rôle du tableau de bord de la formation et d'essayer de mettre en place cet outil.

L'analyse des résultats démontre que la filiale MPV n'a pas un vrai tableau de bord de la formation étant donné que les cadres dirigeants n'ont pas conscience de son importance dont le pilotage de la performance de l'entreprise pour cela des efforts seront déployés pour la mise en place d'un tableau de bord RH y compris le volet formation.

Summary

The economic environment in Algeria was not on the sidelines of global changes of the past decade. Indeed, this transition has led companies to make considerable efforts to survive and adapt. That man is the most important element for the progress of the company, it is necessary that it be competent and qualified. What will be done through training? It became the performance management element and aid decision-making. It is in this logic that fits the dashboard of training as our case study covering the MPV subsidiary of Sonelgaz Group essentially to describe the role of the dashboard training and try to implement this tool.

Analysis of the results shows that the MPV subsidiary is not a real dash of training being given only executives are aware of its importance with the piloting of the company's performance for this effort will be made to the establishment of an HR scorecard including the training component. Tracker and achieve goals.

المخلص

ان البيئة الاقتصادية في الجزائر ليس على هامش التغيرات العالمية في العقد الماضي. والواقع أن هذا التحول أدى الشركات لبذل جهود كبيرة من أجل البقاء والتكيف. مشيرا إلى أن الإنسان هو العنصر الأهم لتقدم الشركة فمن الضروري أن تكون مختصة ومؤهلة. ما سيتم القيام به من خلال التدريب عندما أصبح اتخاذ القرار عنصرا لإدارة الأداء والمساعدات. ومن هذا المنطق الذي يناسب لوحة القيادة من التدريب باعتباره وسيلة تعقب وتحقيق الأهداف.

دراسة لحالتنا التي تغطي شركة MPV من المجموعة سونلغاز أساسا لوصف دور لوحة قيادة التدريب ومحاولة لتنفيذ هذه الأداة.

تحليل النتائج تبين أن الشركة التابعة MPV ليس لديها فعليا هذه الاداة. لهذا، سيتم بذل الجهود لتنفيذ لبطاقة الموارد البشرية بما في ذلك عنصر التدريب.

Dédicaces

A ma famille

A ma meilleure amie.

Remerciement

Mes sincères remerciements à **Mr MESBAH Abdelmadjid** professeur à EHEC Kolea pour avoir accepté m'encadrer .Et si ce travail a atteint son terme c'est en grande partie grâce à son écoute active et ses conseils avisés, qu'il trouve ici l'expression de mon profond respect.

Qu'il me soit permis aussi d'exprimer mes remerciements envers les cadres dirigeants de la filiale MPV du groupe SONELGAZ, particulièrement **Mr. BELAICHE ,Mme BENMASAOUD ,et Mr YOUNSI .**

Liste des tableaux

Chapitre I :

Tableau I-1 : principaux objectifs de la formation.....	3
Tableau I-2 : les différents types de besoins.....	9
Tableau I-3 : principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation.....	15
Tableau I-4 : récapitulation des objectifs de l'évaluation en formation.....	16
Tableau I-5 : les phases chronologique de l'évaluation de la formation.....	17
Tableau I-6 : les indicateurs de l'évaluation de la satisfaction en formation.....	18
Tableau I-7 : les techniques et outils d'évaluation par domaine d'apprentissage.....	20
Tableau I-8 : tableau de bord des actions de formation et de développement de carrière d'une équipe.....	27
Tableau I-9 : principaux indicateurs de suivi de l'activité formation.....	28

Chapitre II

Tableau II-1 : la maquette d'un tableau de bord	38
Tableau II-2 : les cinq outils pour sélectionner les axes de progrès	43
Tableau II-3 : choisir les objectifs.....	45
Tableau II-4 : choisir les indicateurs.....	46
Tableau II-5 : présenter les indicateurs sur le poste du travail.....	47
tableauII-6 : construire le tableau de bord.....	49

Chapitre III

Tableau III-1 : répartition des effectifs par thèmes et par catégorie socioprofessionnelle.....	70
Tableau III-2 : dépenses prévisionnelles de formation	70
Tableau III -3 les réalisations de formation 2014 par catégorie socioprofessionnelle et par moyen de formation	73
Tableau III- 4 : les dépenses de formation réalisées.....	74
Tableau III-5 : comparaison entre les prévisions et les réalisations de la formation 2014 en terme de moyens de formation.....	74

Tableau III-6 : comparaison entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses réelles de la formation.....	76
---	----

Chapitre IV :

Tableau IV-1 : les réalisations par types de formation.....	84
---	----

Tableau IV-2 : réalisation de formation par moyens et structures de formation	84
---	----

Tableau IV-3 : profile de formation.....	86
--	----

Tableau IV-4 : les thèmes de perfectionnement réalisent par catégories socioprofessionnelle.....	86
--	----

Tableau IV-5 : principaux indicateurs de la phase 1(orientation et pilotage de formation)....	87
---	----

Tableau IV-6 : principaux indicateurs de la phase 2(recueil et analyse de besoin de compétences).....	88
---	----

Tableau IV-7 : principaux indicateurs de la phase 3(management de proximité de la formation	88
---	----

Tableau IV-8 : principaux indicateurs de la phase 4(commande et conception d'une action de formation	89
--	----

Tableau IV-9 : principaux indicateurs de la phase 5(gestion et évaluation de la formation).....	90
---	----

Liste des schémas

Chapitre I

Schéma I-1 : processus de formation	6
Schéma I-2 : comment établir la politique de formation d'une entreprise.....	7
Schéma I-3 : les facteurs inducteurs de besoins de formation	10
Schéma I-4 : la démarche d'identification des besoins en formation.....	11
Schéma I-5 : processus types d'élaboration du plan de formation	12

Chapitre II

Schéma II-1 : pilote, tableau de bord et système dans l'environnement.....	31
Schéma II-2 : les fonctions d'un tableau de bord.....	36

Chapitre III

Schéma III-1 : répartition des prévisions par types de formation.....	66
Schéma III-2 : les dépenses prévisionnelles de la formation	69
Schéma III-3 : présentation des pourcentages des effectifs concernées par la formation par catégorie socioprofessionnelle.....	73

Chapitre IV

Schéma IV-1 : réalisation par type de formation.....	90
Schéma IV-2 : réalisation de formation par moyen structure.....	91
Schéma IV-3 : réalisation de la formation professionnelle spécialisée.....	92
Schéma IV-4 : présentation de l'effectif formé en apprentissage et stage pratique.....	93

Le sommaire

Introduction générale

Chapitre I : la formation concepts et théories	1
I-1 : Notions et généralités.....	2
I-2 : l'évaluation de la formation.....	14
Chapitre II : le tableau de bord instrument de pilotage et d'aide à la prise de décision.....	29
II-1 : Généralités sur le tableau de bord.....	30
II-2 : l'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord de formation.....	42
Chapitre III : la politique de formation au sein de la filiale MPV.....	58
III-1 : Présentation de la politique de formation de la MPV	59
III-2 : l'analyse de la politique de la formation de la filiale MPV.....	71
Chapitre IV : essai de la mise en place d'un tableau de bord de la formation au sein de la MPV.....	77
IV-1 : réalisation de l'enquête.....	78
IV-2 : proposition d'un tableau de bord de la formation au sein de la MPV.....	95
Conclusion générale.....	106

Introduction générale

Introduction générale

A l'ère actuel l'économie mondiale ne cesse de connaître des changements qui accélèrent et rendent plus complexe l'organisation, tant par l'intensité des marchés qui régulent les économies que par les exigences de plus en plus imposantes des individus en matière de choix de leur biens et services ,amenant l'entreprise à adopter un comportement ou l'adaptation reste le corolaire déterminant dans sa démarche stratégique .

L'environnement économique en Algérie n'a pas été en marge des mutations de cette dernière décennie. En effet, elle est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Cette transition a conduit les entreprises à fournir des efforts considérables afin de survivre dans un environnement devenu de plus en plus dur et exigeant, mais qu'elle ne connaît. Notre travail repose sur une conviction et un constat. La conviction est qu'au sein de cette économie moderne, la fonction ressources humaines est appelée à jouer un rôle majeur, bien supérieur à celui qu'elle assure encore aujourd'hui dans la plupart des entreprises. Le constat est que, contrairement aux autres fonctions, la majorité des professionnels RH ne possèdent pas d'outils de pilotage et de mesure qui permettent de vérifier l'impact réel des actions RH, tant sur le résultat et la compétitivité de l'entreprise que sur l'employabilité des salariés.

Les entreprises sont soumises à un environnement de plus en plus imposant, la notion de compétitivité qui a complètement changé la culture de l'entreprise, être compétitif dans son marché devient une exigence pour la survie de l'entreprise hors celle-ci ne peut être acquise que si l'homme a la capacité de pouvoir s'adapter et réagir de manière efficace, développer de reflexes nouveaux ainsi que s'impliquer dans l'organisation est élevée aux niveaux des connaissances. La formation devient alors un vecteur de changement, d'adaptation, compétitivité et de pilotage de la performance, des lors, la formation doit être inscrite pour être aux attentes de l'organisation. Aujourd'hui elle prend un aspect stratégique, c'est la raison pour laquelle les indicateurs de la performance se traduisent dans le tableau de bord qui est un instrument d'aide à la prise de décision et ce, pour permettre à la formation d'être optimale dans l'atteinte de ses objectifs. Ainsi le tableau de bord, se place au cœur du processus du management, la qualité et la cohérence de l'information conditionnent la réussite de la stratégie déployée et l'atteinte des objectifs fixés.

Ayant connaissances de ces faits, on est alors en droit de se demander si les entreprises algériennes sont aptes à faire face à ces défis ou la formation prend une dimension particulière, dans cette phase du développement économique du pays.

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 humaine et la réussite de l'entreprise. Notre thème de recherche s'intitule **«un essai de la mise en place d'un tableau de bord de la formation étude de cas la filiale Maintenance et Prestation des Véhicules (MPV) du groupe SONELGAZ.»**.

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. Nous nous sommes référés au tableau de bord pour découvrir son rôle en matière de politique de formation, ainsi connaître l'importance du tableau de bord de la formation dans le suivi de celle-ci.

Nous tenterons d'apporter des propositions susceptibles de remédier aux insuffisances constatées sur place par une réponse à la problématique suivante : **comment mettre en place et concevoir 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. Pour répondre à cette question nous sommes amenés à poser les interrogations suivantes :

- 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 ?
- Comment concilier l'activité opérationnelle du processus de la formation avec les objectifs stratégiques de la filiale MPV (Maintenance et Prestation de Véhicule) du groupe SONELGAZ ?

Pour mener à bien notre travail, nous suggérons les 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 filiale MPV de la société SONELGAZ.

Pour bien mener au bon port notre recherche, nous avons eu recours à :

- **La méthode qualitative** est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.
- **La méthode analytique** s'est avérée importante pour apprécier et analyser des données recueillies auprès de nos enquêtés.
- **La Technique documentaire** nous a été importante pour enrichir le présent travail par des consultations de différents documents relatifs à notre sujet de recherche.
- **La technique d'entretien** nous a été importante à ce sens qu'il fallait nous entretenir avec les responsables de la filiale MPV du groupe SONELGAZ pour recevoir d'informations complémentaires à notre sujet.

A part l'introduction et la conclusion qui constituent la tête et la queue de ce travail. Sommairement ce travail est constitué deux parties. Théorique et pratique, chacune est subdivisée en deux chapitres ; La partie théorique : Le premier chapitre intitulé l'approche conceptuelle de la formation qui porte sur le processus de formation et son évaluation le deuxième chapitre Le deuxième chapitre « **la conception et l'élaboration du tableau de bord formation** » sera consacrée à la présentation de cet outil ainsi que les étapes de son élaboration. Enfin **le cas pratique** enferme l'essentiel de notre travail, Le troisième Chapitre parlera de l'Analyse et Interprétation de résultats de l'enquête, Le dernier chapitre se veut une analyse critique et objective du système de tableau de bord existant au sein de la filiale MPV, et une proposition de quelques compléments pour ce système.

Chapitre I

Chapitre I : formation concept et théorie

La formation est devenue aujourd'hui le moyen d'écoute de l'entreprise, il s'agit de développement des compétences dans tous les domaines humains, techniques, etc.

La formation constitue ainsi le relais de la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'un acte d'investissement le plus sûr. La formation doit être profitable à la fois à l'organisation et ses employés, elle doit améliorer les performances et la productivité du personnel pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs, son rôle est d'instaurer une culture positive, fondée sur des valeurs, qui donne aux employés la possibilité d'exploiter pleinement leurs capacités et de participer de manière optimale à la mission de l'organisation.

L'entreprise qui réussit est celle qui prend un grand soin de son personnel, en adaptant ses compétences aux changements de l'organisation par le biais de la formation qui est du domaine de l'efficacité, et pour apprécier son efficacité il s'agit de former pour évaluer ses acquis en situation de travail dans le sens où elle enrichit ses compétences et développe son potentiel. La formation doit être pilote et orientée vers des objectifs bien définis pour contribuer à la bonne conduite de la bonne conduite de l'organisation.

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder au premier lieu les notions essentielles de la formation, en deuxième lieu l'évaluation de la formation qui demeure une condition inévitable pour la réussite d'un projet.

I : la formation

I-1 : notion et généralités :

I-1-1 : L'évolution de la formation¹ :

- **La période Taylorienne 1920-1945** : la principale préoccupation de cette période est de produire et augmenter la productivité. Pendant cette période les dirigeants d'entreprise ne sentent pas l'intérêt d'investir dans la formation et la qualification des personnes dont ils attendent qu'elles accomplissent simplement des gestes répétitifs, d'où la mise en place par Taylor d'une organisation scientifique du travail qui avait pour intérêt l'adaptation rapide des travailleurs pour les préparer aux exigences des

¹ HEDIBEL, (Aïcha) : *L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise*, étude de cas NAFTAL. Mémoire de magistère en science économique, université d'Alger, Alger 2009, p7

rythmes industriels. la formation initiale était faible ,réservée à une élite. c'est ainsi que la formation se conçoit comme une formation sur le "tas"

- **La période de reconstruction:** dans cette période le développement des écoles des ingénieurs met l'accent sur les disciplines scientifique qui ne touchent pas au domaine des sciences humaines. la formation organisées à l'intérieur de l'entreprise était fondée sur le programme américain de formation T.W.I(training within industry) la finalité de ce programme est que l'individu pouvait envisage de faire carrier avec ce qu'il avait requis à l'école ou comme apprenti avant son entrée sur le marché du travail.
- **La periode de la legitimite et de la paix sociale (1960-1980) :** l'acceleration de l'innovation technologique des le debut des annees 1960 a réduit la competence des travailleurs, d'où la necessite d'etudier les moyens permettant d'assurer,avec la participation de l'etat, la formation et le perfectionnement professionnel qui a fait que la formation acquis une legitimite juridique par l'etat, au Canada des 1967 le gouvernement federal a constate le besoin de main d'œuvre plus qualifiée et la necessite d'une prise en charge de la formation.
- **La periode de la strategie economique(des annees 1980 a nos jours) :** l'univers économiques s'organise autour de changement de plus en plus rapides et d'une exigences sans cesse accrue en matiere de qualite.cette nouvelle ere fait que les entreprises ont besoin plus que jamais de recourir a des programmes de formation afin de posseder des ressources humaines qualifiées pour suivre l'evolution technologique ; ce qui pousse l'entreprise a investir dans la formation.

I-1-2 : Définition de la formation :

- « 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 donnes »²
- « 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

² Blondin, (Louise) et alii, Belgique édition 4L, 2^{ème} édition 2004, P 325.

comportements leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelle et futures »³

- « la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs- satisfaction professionnelle, performance économique- en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur emplois »⁴.

A partir des précédentes 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-1-3 : Les objectifs de la formation ⁵:

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Elles sont définies par la politique de formation si elle existe, ils peuvent être multiples et très différents mais doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Les principaux objectifs de la formation sont voir le tableau ci-dessous :

Tableau n 01 : les principaux objectifs de la formation

³ SOYER, (Jacques) : *fonction formation*, édition d'organisation, paris 2000. P 4-5.

⁴ PERETTI, (Jean Marie) : *Ressource humaine*, édition Vuibert ,8 édition (2003/2004), Paris, p 393.

⁵ SEKIOU, (Lakhdar) : *gestion du personnel*, ' édition d'organisation, Paris 1986, p.292.

1. Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances des employés
2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements des emplois
3. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
4. Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
6. Contribuer aux programmes d'expansion et à la politique d'acquisition de ressources humaines
7. Engager un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de productions ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
8. Accroître chez chaque employé l'estime de soi
9. Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
10. Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations
11. Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un expose professionnel.
12. favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
13. s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
14. développer les capacités de jugement des formes.

Source : SEKIOU, (Lakhdar) : *gestion du personnel*, ' édition d'organisation, Paris 1986, p.292.

I-1-4 : les types de formation

I-1-4-1 : 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

⁶ MADAGH, (Mohamed Cherif) : cours de management de formation, EHEC Koléa le 20/01/2015

I-1-4-2 : 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. Les formations promotionnelles peuvent prendre un aspect interne (organisées par l'entreprise), ou un aspect externe (organisées en dehors de l'entreprise).

I-1-4-3 : 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-1-4-4 : 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-1-4-5 : La formation de prévention :

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

I-1-4-6 : La formation de reconversion :

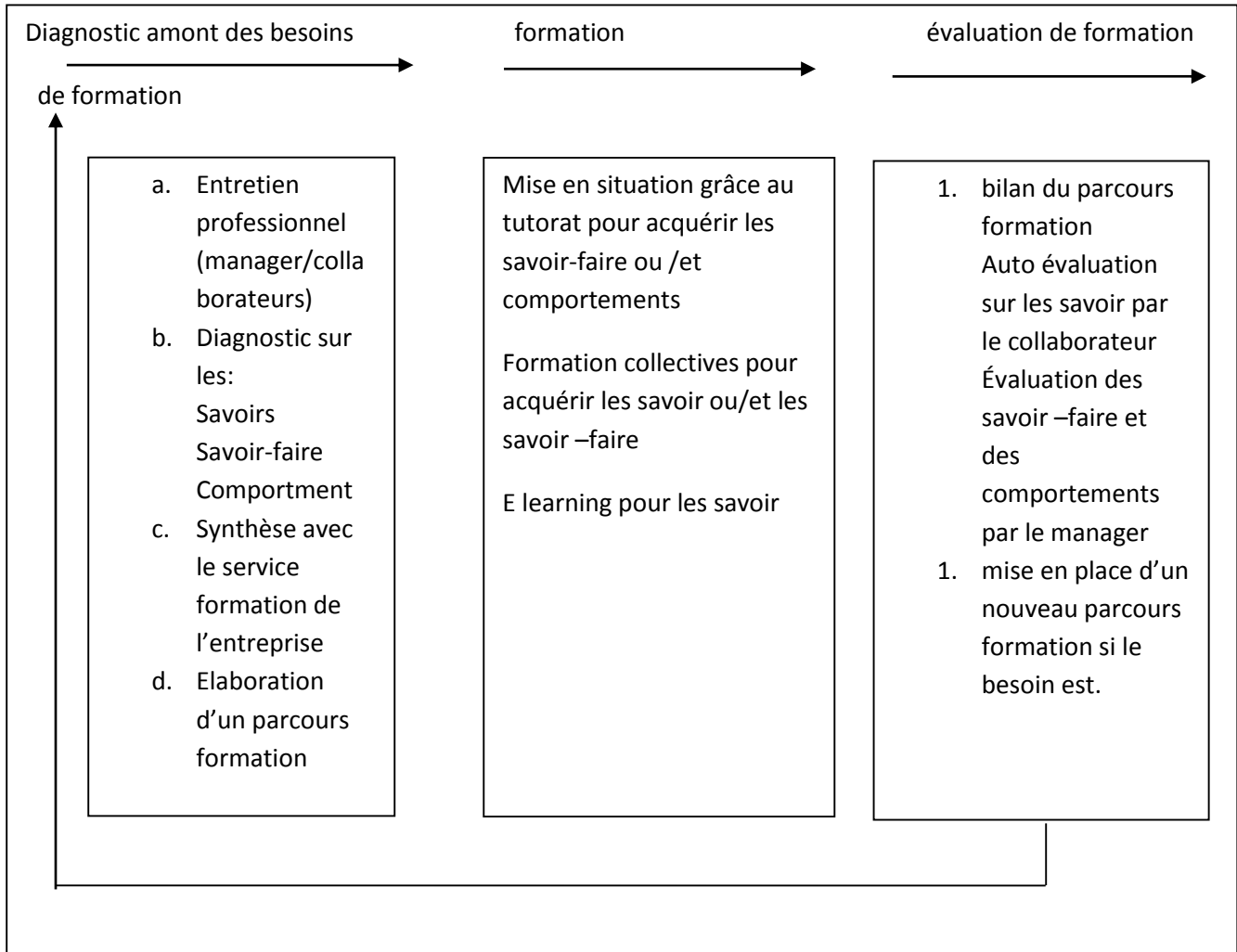
Elle prépare une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

I-1-4-7 : 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-1-5 : Le processus de formation⁷ :

Schéma n°1 : Processus formation



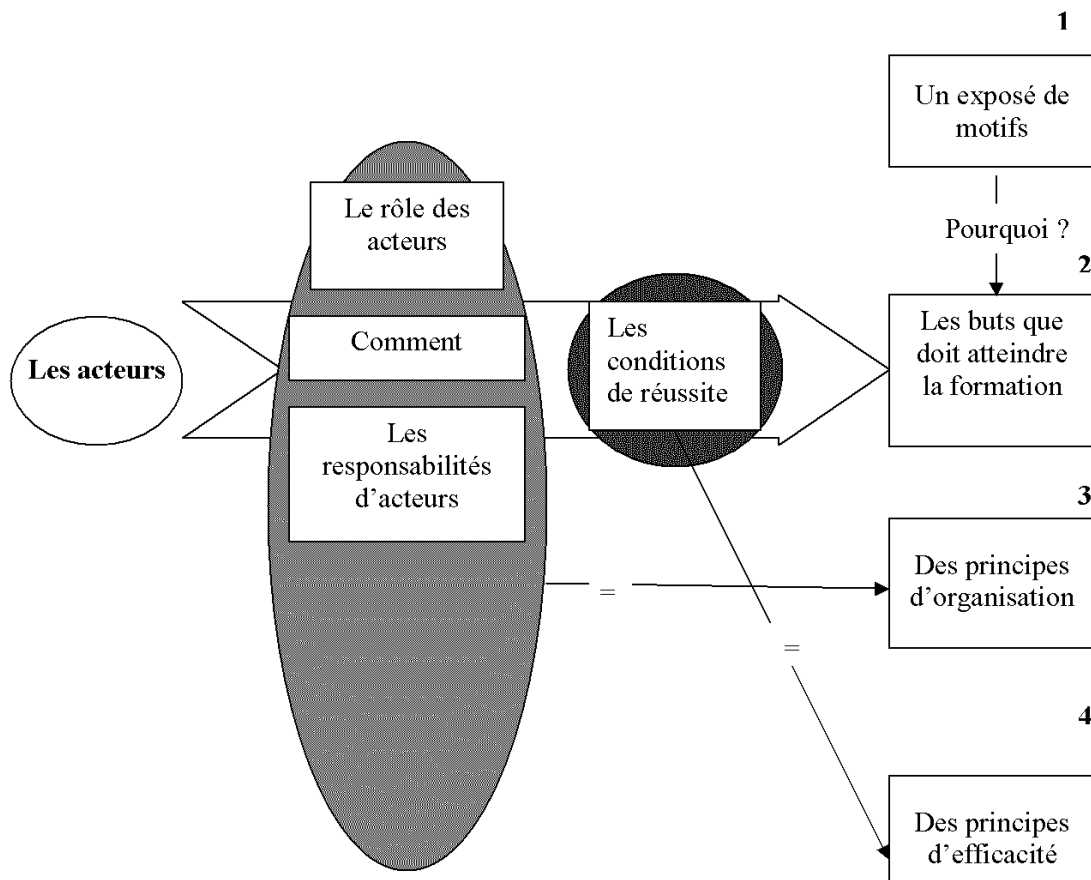
I-1-5-1 : politique formation :

I-1-5-1-1-Définition : « 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 exprime une volonté exprimée par la direction générale en engageant tout 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 ».

⁷ Maurice, (D) : *fonction RH*, édition Pearson éducation, France 2007, p. 188.

⁸ MEIGNANT, (Alain) : *managé la formation*, édition LIAISONS, 6eme édition Paris 2003, p55.

Schéma n°2 : Comment établir la politique de formation d'une entreprise⁹



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

⁹ SOYER, (Jacques), op.cit. , p 36.

I-1-5-1-2 : Les composantes d'une politique de formation :

- **Des composantes liées aux acteurs :** direction, DRH, service formation, le représentant du personnel, le forme, le responsable Hiérarchique qui doit assurer l'atteinte des objectifs opérationnels et la politique de formation lui montrera l'utilité de la formation dans l'atteinte de ces objectifs
- **Des composantes liées aux autres politiques :** le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques (aspects commerciaux, de productions ,ou marketing)
- **Des composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise :** les valeurs de l'entreprise et sa culture doivent être prises en compte dans la politique de formation pour assurer le bon fonctionnement de cette dernière.

I-1-5-2 : Besoin de formation

L'analyse des besoins est un aspect très important de tout le processus de formation en effet : une analyse de besoin vise à déterminer qui a besoin de formation et dans quel domaine.

On entend par « besoin » un manque à combler ou bien il y'a un besoin lorsqu'il y a un manque.

Alain MEIGNANT et **Jacques SOYER** estiment qu'il n'y a pas de besoin de formation, mais de problème à résoudre ou des objectifs à atteindre. L'expression « besoin de formation » devrait être remplacé « problèmes à résoudre par la formation » ou « objectifs à atteindre par la formation » dans cette vision, le responsable formation pour construire son plan de formation il ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre.

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

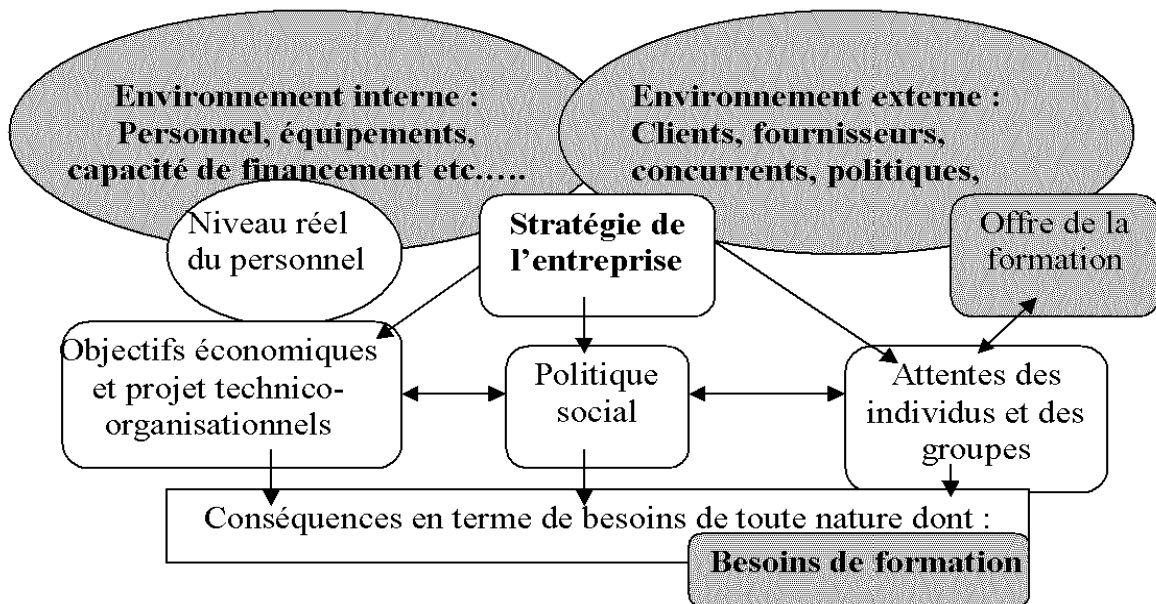
Le tableau ci-dessous résume les différents types de besoin de formation avec leur mode de recueil, l'indication de celui qui en prend l'initiative et de celui qui en assure la responsabilité essentiel.

Tableau 2 : 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 de département de 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 : SOYER (Jacques) « fonction formation » deuxième édition, édition d'organisation paris 1999 page 1

Schéma n°3 : Les facteurs inducteurs de besoins de formation¹⁰



I-1-5-2-1-1 : 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 à un autre dans une organisation, fournir des renseignements pertinents (par exemple sur les risques, sur les qualifications possédées 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

¹⁰ MEIGNANT, (Alain), op.cit. , p 137.

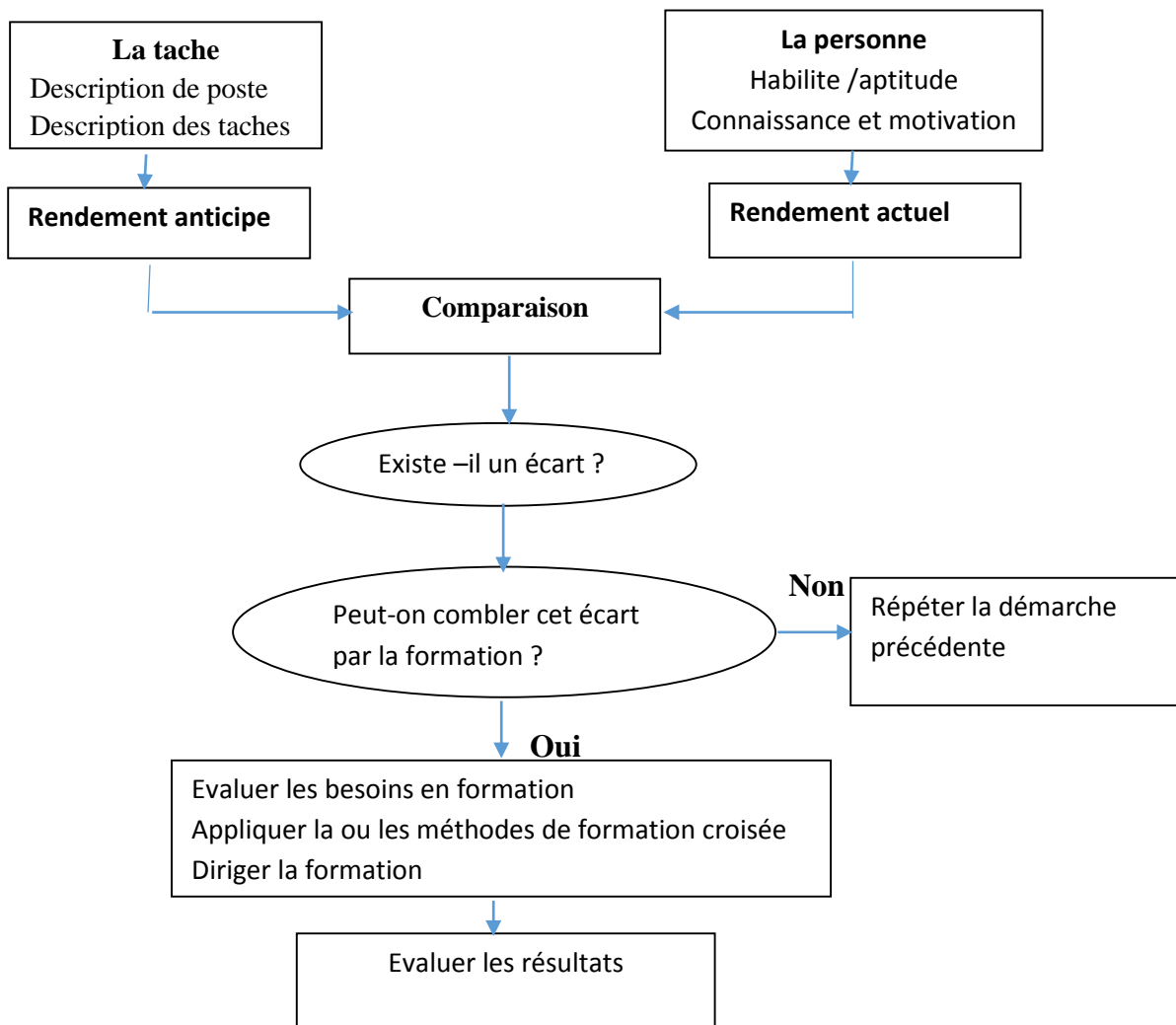
▪ **La classification des besoins :**

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 formation¹¹

Schéma n°4 : la démarche d'identification des besoins de formation :



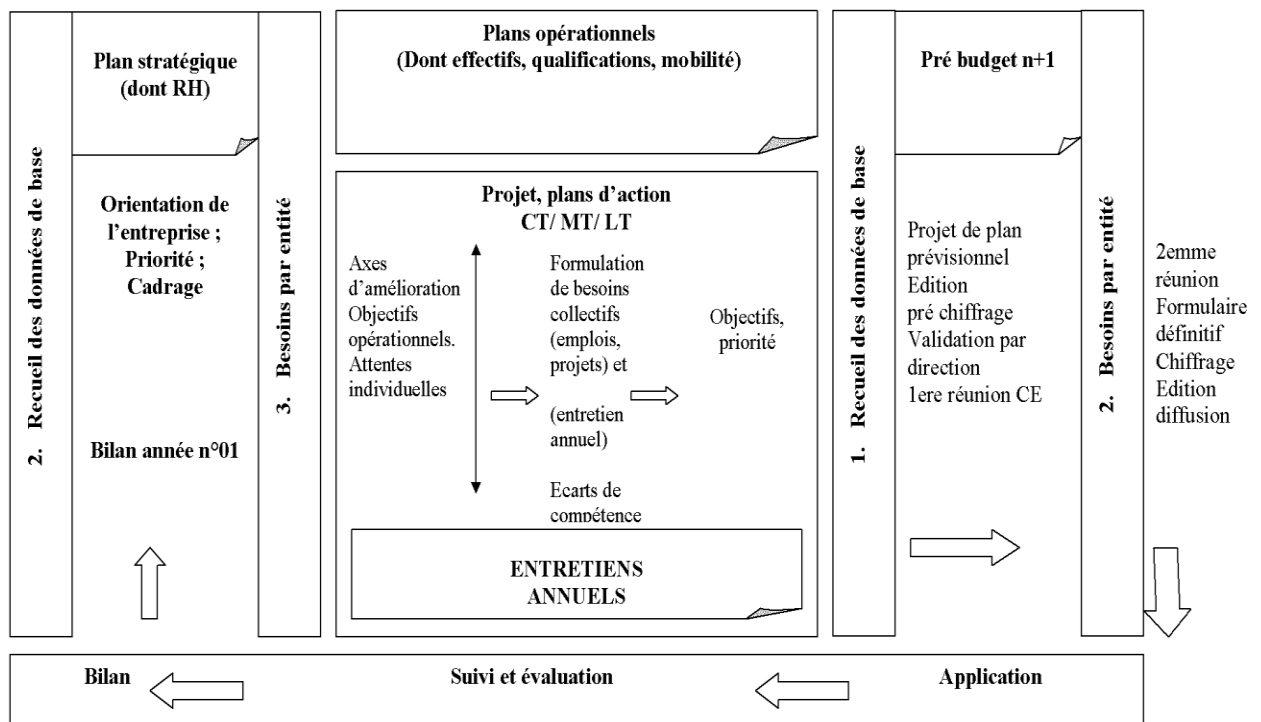
¹¹ MEKHAZNI, (A) ET MEKHAZNI, (R) : *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation*, étude de cas : SONATRACK, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option : Management), EHEC, Alger, Juin 2012, p33.

Source : DOLAN, (S.L) : *la GRH : tendance, enjeux et pratiques actuelle*, édition PEARSON, Paris2002, P 315.

I-1-5-3 : 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 »¹²

Schéma n°5 : processus type d'élaboration du plan de formation¹³



Ce schéma doit être adapté à chaque organisation qui comporte les phases suivantes

- **Recueil des données de base :** pour engager l'élaboration du plan de formation le responsable formation central devrait disposer de deux types de données
 - Les données concernant la politique
 - Les données opérationnelles

¹² MEIGNANT, (Alain), op.cit., page 191.

¹³ Ibid., page 194.

➤ **Les besoins par entite :**

Les sources d'informations pour etablir le projet du plan d'unite sont les suivantes :

- La traduction locale des orientations generales
- Le plan operationnel de l'etablissement
- Les besoins et attentes individuelles de formation.

➤ **Etablissement du plan pre-chiffrage :**

Sur cette base le role du reponsable de formation sera d'etablir une premire version de travail du plan de formation comprennent les rubriques suivantes :

- Les objectifs ;
- La population concernee ;
- La prevision en heures ;
- La prevision des couts ;
- La prevision du planning.

➤ **Validation du plan**

Le plan de formation doit d'abord etre valide parla direction generale. La finalisation du plan va integrer les nouvelles donnees .pour donner un plan definitif,il est fortement souhaitable que la procedure d'elaboration du plan de formation soit harmonisee avec celle de l'etablissement du budget previsionnel de l'annee suivante,pour que les depenses correspondantes soient bien prevues.

➤ **La realisation du plan de formation :**

Le responsable de l'action prend contact avec le formateur iterne ou externe charge du montage de l'action et lance l'operation avec les sequences suivantes :

- Analyse de la demande ;
- Prise en compte de l'etat des futures formes ;
- Definition d'une startegies et choix des moyens ;
- Construction eventuelle d'un plan de changement ;
- Formulation precise des objectifs.
- Relevés des moyens a disposition et des conditions de realisation ;
- determination des modalites d'evaluation ;;

- Elaboration du cahier de charge
- Planning des services ;
- Lancement des stage d'animation ;
- Suivie de la mise en pratique ;
- Evaluation des differents objectifs.

Nous voyons donc que la realisation du plan de formation n'est pas le seul fais des specialistes du services de formaiton,il concerne un grand nombre d'acteur jouant de rolesde regularisation ou de realisation.

Il sera demande aux directeurs de realiser et de faire realiser apr le managers une informations descendante jusqu'aux personnes concernes par le plan de formation.

I-2: l'évalution de la formtion

I-2-1 : définition du concept évaluation de la formation

il existe de nombreux denition de l'évaluation de la formation,mais letrai commun a ces dernieres reside dans la notion de resultat attendu de la formation « evaluer la formation consistera a dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou depasses »¹⁴

« l'évaluation permetterar d'aooecier ou de mesurer l'efficacite de la (ou des) formation(s)entreprise(s) »¹⁵ de quelles natures sont les objectifs assignes a la formation ?

I-2-2 : L'évaluation de l'efficacite d'une action de formation : on destingue trois niveaux

- **1 ere niveau** :concerne l'évaluation des acquis ,ou encore l'efficacité pedagoique : les formés ont-ils acquis a la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ?
- **2 eme 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 ?

¹⁴ BARZUCCHETTI, (S) : *évaluation de la formation et performance d'entreprise*, édition liaison, 1995, p15.

¹⁵ Ibid., p15.

- **3 emeniveau** :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-2-3 : Evaluation des objectifs pedagogique¹⁶

il s’agit d’évaluer l’atteinte des objectifs pedagogiques de la formation c'est-à-dire de vérifier que les formés possèdent bien en cours puis en fin de formation les acquis que la formation est cenée leur apporter »

I-2-3-1 : Que peut on évaluer en formation¹⁷ ?

Permet de verifier achaque etapes du processus de formation que le message est bien passe,et cela avant pendant apres chaque action.l’évaluation est reparti dans le temps autour des actions de formations ,la matrice suivante permet de rapeler les principales dispositions qui structurent l’évaluation de formation.

Tableau n°3 : les principales dispositions qui structurent l’évaluation de formation :

EVALUATION DE	AVANT	PENDANT	A LA FIN	APRES
BESOIN	X			
RESSOURCES	X			
PRE-REQUIS	X	X		
OBJECTIFS		X	X	
ATTENTES		X	X	
ACQUIS		X		X
SATISFACTION		X	X	
RELATION		X		

¹⁶ Ibid., p60-61.

¹⁷ PARMENTIER, (C) : *l’ingenierie de formation outils et methodes*, édition d’organisation, Paris, 2008, p200.

EFFICACIT		X	X	X
TRANSFERT			X	X
EFFICIENCE				X

Source : PARMENTIER, (Christophe) : *ingénierie de la formation outils et méthodes*, édition d'organisation, paris, p 200-201.

I-2-3-2: l'objet de l'évaluation en formation¹⁸

Permet l'évaluation des actions de formation professionnelle continues des adultes puis la reconnaissance et la validation des acquis reposent sur trois approches complémentaires:

- l'orientation et la sélection;
- la régulation et l'adaptation;
- la validation et la certification.

Pour chacune de ces trois étapes trois orientations peuvent être données à l'évaluation:

- Le pronostic;
- Le diagnostic;
- Le contrôle.

Tableau n°4: récapitulation des objectifs de l'évaluation en formation

	pronostic	diagnostic	contrôle
Orientation et sélection	Besoin	Prérequis	Inscription
La régulation et l'adaptation	Attente	Résultat	satisfaction
Validation et certification	Indicateur	Transfert	Audit

¹⁸ Ibid., p203.

Source : PARMENTIER, (Christophe) : *ingénierie de la formation outils et méthodes*, édition d'organisation, paris, p 204.

Le tableau suivant permet de mieux cerner les phases chronologiques de l'évaluation en formation

Tableau n°5: les phases chronologiques de l'évaluation de la formation

Quand	Nature de l'évaluation	Par qui
Avant la conception	Evaluation des besoins	Service et RH
Lors des inscriptions	Evaluation des prérequis	DRH et OF
Lors de l'ouverture	Evaluation des attentes	Animateur et OF
Lors du déroulé	Evaluation des acquis Evaluation des objectifs Evaluation des relations	Animateur
Lors de la clôture	Evaluation de la satisfaction	Animateur +RH
Plus tard	Evaluation de l'efficacité	RH, et service
A la fin	Evaluation de l'efficience	RH, DAF, management

Source : PARMENTIER, (Christophe) : *ingénierie de la formation outils et méthodes*, édition d'organisation, paris, p 204.

L'évaluation de la formation est donc un processus à plusieurs niveaux. au terme de l'action elle peut avoir différents objets, comme explique ci-après.

- **La satisfaction :**

L'évaluation de la satisfaction est une occasion pour les participants d'exprimer spontanément leur perception de l'action qu'ils viennent de suivre. Elle intervient souvent au terme échu de

l'action, mais devrait être mise en œuvre durant l'action. Elle permet d'évaluer un certain nombre de critères permettant de suivre l'évolution du projet, de donner des indicateurs sur ses chances de réussite et d'apporter les actions correctives et d'amélioration.

L'évaluation de la satisfaction conceneet généralement :

Tableau n°6: les indicateurs de l'evauation de la satisfaction en formation

Items	Note
La qualité globale du stage	
Les conditions générales du déroulement du stage (locaux, hébergement, accueil...etc.)	
La qualité des relations entre les participants	
La qualité de la prestation de l'animateur et des intervenants	
La qualité des contenus (niveau, adaptation et intérêt)	
La qualité des méthodes	
La qualité des supports pédagogiques utilise et de la documentation remise	
L'adéquation de la formation aux besoins et attentes	
L'estimation de la possibilité de transfert des acquis en situation réelle de travail et l'obstacle à l'application	
L'adéquation des résultats par rapport aux objectifs fixes	
Les problèmes qui subissent encore malgré la formation	

Source : PARMENTIER, (Christophe) : *ingénierie de la formation outils et méthodes*, édition d'organisation, paris, p 205.

I-2-4: outils d'évaluation de la formation¹⁹

L'évaluation de la formation comprend généralement la combinaison de trois techniques :

I-1-4-1 :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

I-2-4-2 :L'interview des groupes : 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
- Poser des questions qui n'ont pas été incluses dans le questionnaire
- Faire des commentaires sur le suivi de la formation

I-2-4-3 :L'observation directe : cette observation aura lieu dans le milieu du travail : le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir le observer dans la réalisation de leur travail pour réussir l'observation elle exige :

- Que l'invitation soit spontanée et vienne bien des apprenants eux-mêmes et non pas de leurs supérieurs
- Que le formateur investisse beaucoup de temps dans le contact direct avec les apprenants

¹⁹ MEKHAZNI, (A) ET MEKHAZNI, (R) : *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation*, étude de cas : SONATRACK, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option : Management), EHEC, Alger, Juin 2012, p39.

I-2-4-4 :L'analyse statistique :elle se fait par rapport a des indicateurs de mesure de l'impact de la formation a resolution de certaines problemes(nombre de produit rejetesou contrôle , quantite de matiere premiere utilises pour la fabrication d'un produit par rapport a celle requise pour la norme.les indicateurs de mesure s sont :

- La quantite qui indique le niveau de productivite le volume matire premiere utilise par rapport a celle requise quantite produite ou vendue.
- La qualite :taux rebuts,clients nouveaux ou perdus
- Le couts qui indique les economies realises graces a laformation
- Le delai :respect des planning et temps de traitement des operations ciblees par la formation

Tableau n°7 :Les techniques et outils d'evaluation par domaine d'apprentissage

DOMAINE	OUTILS ET TECHNIQUES D'EVALUATION
COGNITIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire ecrit « reponse a fournir » ou a « choix multiple » ; • Interrogation orale ; • Test de raisonnement logique ; • Test d'intelligence ; • Test de maitrise procedurale ; • Probleme a resourde ; • Etude de cas ; • Dossier projet a créer ; • Etude ou recherche a effectuer ; • Rapport ou synthese a rediger ; • Simulation de situation reelle.
Psychomoteur	<ul style="list-style-type: none"> • Test de psuchomoteur ; • Travaux pratique ; • Simulation de situation reelle .

Source : BARZCHCETTI (S), CLAUDE, (JF) : *évaluation de la formation et performance de l'entreprise*, édition Liaison, 1995, p 64.

I-2-5 :L'évaluation des objectifs professionnels et des competences en situation de travail :

« il s'agit ici d'évaluer l'atteinte des objectifs professionnels c'est-à-dire vérifier que les formés possèdent les compétences professionnelles que l'on souhaite leur voir mettre en œuvre .»²⁰

Par définition l'évaluation du transfert ne peut valablement se réaliser qu'après la formation lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail.cette évaluation ne devrait en soi pas poser des difficultés puisqu'il suffirait d'observer les participant et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formations.

I-2-5-1 : Les difficultés de L'évaluation de l'impact de la formation :

« il s'agit d'évaluer ici l'atteinte des objectifs d'impact quand ils existent »²¹

Pour évaluer l'impact de la formation,il devrait suffir de regarder si les resultats attendus sur le terrain sont atteints,ce qui ne devrait pas presenter en soi de problemes majeurs .Malgre cela,plusieurs difficultes existent pour évaluer l'impact d'une action de formation

La premiere difficile : est que bien souvent le resultat attendu sue le terrain n'est pas clairement defini .sans retomber dans le peige de former pour former,il existe de nombreuses situations ou un travailleur va en formation simplement parcequ'il l'a demande.ou parceque a l'habitude de proposer ce type de formation. Dans telle condition on ne pas evaluer l'impact de la formation parcequ'on ne sait pas quel pourrait ou plutôt quel devrait etre cet impact.

La deuxieme difficile est que l'impact peut etre divers et pas toujours tel qu'on pouvait le souhaiter a toute action il peut y avoir des resultat prevus mais aussi imprevus et ceux-ci peuvent etre benefiques tout comme ils peuvent etre maivaise.par exemple des ouvries a la suite d'une action de formation technique etaient particulierement demotive parcequ'ils avaient ressenti – notamment en raoson d'une information lacunaire-l'envoie enformation comme menace :'' tu ne travaille pas bien on t'envoie en formation et c'ets la derniere porte avant celle de la rue '' ces ouvries etaient des leuders ai sein de leur equipe e on peut imainer les degats causes ien eloignes de ceux qui etaient esperes.

²⁰ Idem page 42

²¹ BARZCCHETTI, (S). CLAUDE (J.F), op.cit., p 31

La troisième difficulté : Est de pouvoir isoler l'impact du réellement a l'action de la formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se passe en l'absence de formation il se peut être bien que les résultats attendu sur les terrains soient atteints de toute façon parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses.

I-2-6 : Les modalités d'évaluation de la formation ²²:

Au même titre que la formation des participants est évaluée en amont elle le sera en aval. le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches s mise en œuvre a l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité, ce suivi est développé sur deux axes :

- **Le suivi des participants :** doit permettre
 - L'application pour mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées.
 - La capitalisation pour poursuivre et pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle.
 - La mutualisation pour diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe, voire d'une organisation, c'est de passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante
- **Le suivi de la formation :**

Doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la formation. Trois principes clés prévalent à l'organisation du suivi de la formation :

- Impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants ;
- Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus ;
- Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

I-2-6-1 : L'évaluation sommative : l'évaluation sommative prend généralement place avant ou a l'issue d'une esequence de formation et permet de vérifier sil'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances theoriques,methodologiques ou pratique visees par la formation.prend laforme d'un bilanassez generalet dans le cas de tests de fin d ;action,peut conduire a une

²² PARMENTIER, (C), op.cit., p208.

certification.une simple note si elle pretend reperer un niveau assez general d'acquisition,releve de l'evaluation sommative

I-2-6-2 : l'évaluation formative :intervient dans le cours d'un apprentissae et permet de situer la proression de l ;apprenanat par rapport a un objectifdonne.l 'objectif est d'obtenir une double retroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les etapes qu'il a franchies et les difficultes qu'il rencontre,et sur le formateur pour lui indiquer comment se deroule son action et quels sont les obstacles aux quels il se heurte.

I-2-6-3 : L'évaluation normative : elle permet de situer les apprenants les uns par rapport aux autres, dans ce processus on distingue souvent l'évaluation normative et l'évaluation « critériée » :

- L'évaluation dite normative quand elle compare la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants
- L'évaluation est dite « critériée » quand on ne compare pas l'apprenant aux autres, mais qu'on détermine, par la référence à des critères, si l'apprenant est en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs après avoir atteint ses objectifs.

I-2-7 : Les outils de gestion et de management de la formation²³

I-2-7-1 :Le cahier des charges de formation: le cahier des charges de formation est un document de :

➤ **Clarification:**

- Il permet d'expliciter la demande
- Définir la contriution de la formation l'echec d'une action de formation est le plus souvent le resultat d'aune mauvaise definition de la commande²⁴

➤ **Contractualisation**

Le cahier des charges permet de clarifier les objectifs et les contributions specifiques des acteurs concernes par le dispositifs de la formation c'est a dire definir les acteurs qui interviennent dans la reussite de la formation

²³ MEKHAZNI, (A) ET MEKHAZNI, (R), op.cit., p40.

²⁴ MEIGNANAT, (Alain) : *manager la formation*, édition liaisons 7^{ème} édition, Paris, 2006, p366.

➤ **Evaluation**

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.

I-2-7-2: la gestion administrative: la gestion administrative de la formation a un certain nombre de fonctions:

➤ **la gestion administrative des inscriptions :**

il s'agit des inscriptions aux stages de formation avec l'indication du:

- Titre de stage
- Nom et caractéristique du stagiaire (niveau hiérarchique)
- Le présentisme effectifs en stage
- la gestion administrative des inscriptions: il s'agit de donner une visibilité des effectifs stagiaires et des heures de formation afin d'éviter l'absentéisme aux sessions de formation.

➤ **la gestion financière:** elle consiste pour le responsable de formation à suivre la réalisation des prévisions budgétaires par catégorie par objectifs par population et au minimum le suivi de l'enveloppe globale des indemnités à verser aux formations vacataires.

➤ **le suivi plan de formation:**

- cela permet à l'entreprise de suivre en temps réel la réalisation du plan de formation.
- traduction des objectifs en volumes d'heures en population concernée et en budgets permis un suivi sur ces trois points.
- elle peut aller jusqu'à un suivi action par action.

➤ **les interfaces avec la 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.

I-2-7-3 :Savoir conseiller un bilan de competence ²⁵:

le manager peut être amené à conseiller ses collaborateurs un bilan de compétence cette action peut s'inscrire dans le cadre de réflexion de projet professionnel permet au salarié de faire le point sur ses motivations ses compétences professionnelles et les formations à suivre il peut être financé dans le cadre de plan de formation de l'entreprise. quel que soit son financement ,le bilan se déroule chez un prestataire extérieur agréé par l'organisme financeur.il requiert l'accord du salarié et donne lieu à une convention tripartite entre l'employeur,le salarié et l'organisme qui réalise le bilan(convention en bipartite si le bilan se déroule hors du temps de travail) .

Les méthodologies du bilan sont différentes d'un prestataire à un autre,pourtant, il existe des étapes récurrentes et incontournables dans sa réalisation :

- Une phase d'analyse du parcours professionnel déroule avec mise en avant des succès ,échecs ,motivations compétences mises en œuvre
- Une phase de définition des motivations professionnelles,compétences acquises et potentielles du salarié afin de détourner ses possibilités de parcours professionnel dans le cadre d'une évolution,d'une mobilité,d'un changement radical de domaine
- Une phase d'identification du marché de l'emploi(dans l'entreprise et/ou hors de l'entreprise) relatifs au projet professionnel précédemment défini. De reconnaissance des critères de recrutement et des acteurs pouvant donner des informations sur ce marché.

**I-2-7-4 :Accompagner le collaborateur dans la réalisation de son passeport²⁶
formation ou passeport competence :**

le passeport compétence a été créé par l'ANI 2003 c'est un outil qui a pour objectif,d'une part ,de favoriser la mobilité interne **ou** externe grâce à la traçabilité de compétences de différentes natures.

Il s'inscrit dans l'optique d'une certification des compétences professionnelles correspondant à un référentiel métier

²⁵ THEVENET, (M) et autres : « Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines», édition Pearson, France, 2007, p399

²⁶ Ibid., p399-400.

Certaines branches professionnelles lors de la négociation de la thématique de la formation, ont eu la prise en insistant sur l'importance du passeport compétences au sein de l'entreprise en insistant sur la nécessité d'un coach interne, le manager, ce document ne peut exister qu'avec l'initiative du salarié et reste sa propriété.

I-2-7-5: le tableau de bord formation²⁷

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:

- 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 résultat de formation)
 - Celui des objectifs d'évaluation de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain)
- 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 leur 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.

²⁷ MEKHAZNI, (A) ET MEKHAZNI, (R), op.cit., p42.

Le directeur general a besoin de suivre des indicateurs qui sont de son niveau c'est a dire les points rellement strategiques

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 a rendre compte de l'efficacite de l'utilisation des ressources

Une fixation des objectifs,une collecte des ressources humaines qualifies et moyens pedagogique necessaire,une bonne programmation et en fin un bon suivi demeurent des conditions necessaires pour la reussite de la fomation.

Ainsi il est vivement conseille au manager de recapituler les actions de formation et de developpement de carriere(ces deux domaines etant etroitement lies) qui sont mise en place afin d'analyser leur coherences et leur efficacite

Tableau n°8: tableau de bord des actions de formation et de developpement de carriere d'une equipe

	Bilan de competence	Passeport formation	VAE	CIF	DIF
Objet pour le salaire					
Valeur ajoutee a l'entreprise					
Acteurs concernes					
Methodologie					
Indicateurs d'efficacite					

Source: THEVENET, (M) et autres : « Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines», édition Pearson, France, 2007, p401.

Tableau n°9 : principaux indicateurs de suivi de l'activité formation

Suivi de l'activité formation	
Nombre d'heure de formation	Mesurer l'activité du service
<u>Heures de formation realise</u> Heures de formation prevus	Suivre l'avancement du programme (utilisation d'un diagramme a barres)
<u>Effectifs forme</u> x 100 Effectif total	Estimer l'impact de la formation
<u>Cout total de formation</u> Nombre de stagiaire	Mesurer le cout d'un stagiaire (a rapporter aux outputs de la formation : gains de qualite, de flexibilite de productivite)

Source: FABRE, (P) et autres: « *management et controle 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.

Chapitre II

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

Quel que soit l'organisation, son secteur d'activité, la réussite de la stratégie dépend étroitement de sa cohérence avec son système business intelligente, pour être réactif et prospectif donc efficace chaque décideur expert dans son domaine d'intervention, doit disposer impérativement d'un tableau de bord composé des indicateurs minutieusement sélectionnés, 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 autonome et responsable de l'entreprise moderne et proactive.

Dans ce chapitre nous allons définir et présenter le tableau, sa mise en place qui permettant de gérer tout le processus d'activité concerné dans le but d'atteindre les objectifs.

II-1 : généralité sur le tableau de bord

II-1-1 : bref historique

- **L'historique du tableau de bord**

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 essentielles¹.

- **Généralisation du modèle à l'entreprise :**

Donc on peut comparer la gestion d'une organisation à la conduite d'un véhicule automobile

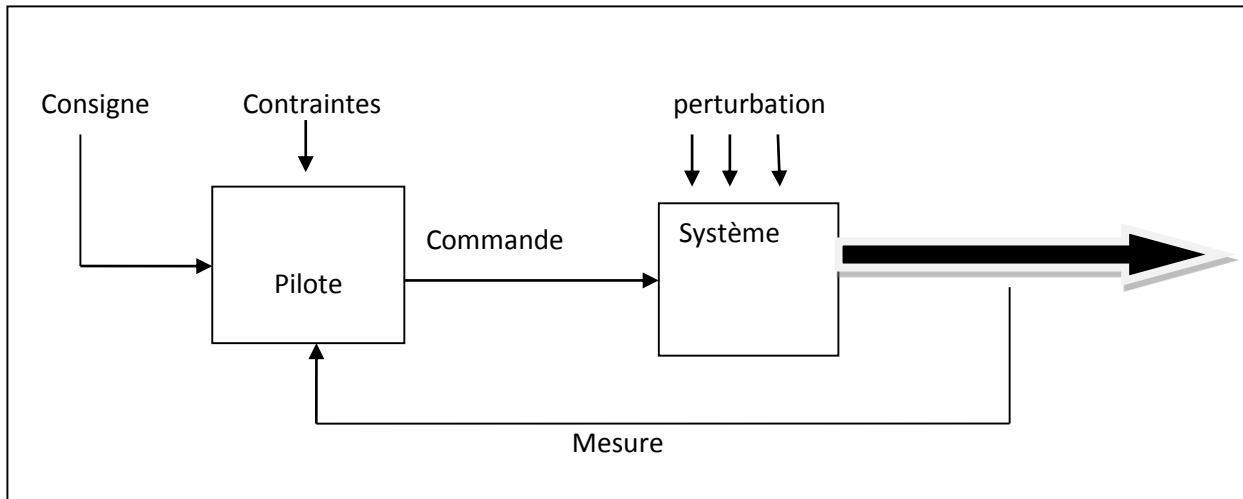
Le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-

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

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

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.

Schéma n° 1 : pilote, tableau de bord et système dans l'environnement



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

- **Le contexte actuel justifie le tableau de bord**

Le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation de tableaux de bord. Ils posent un défi de taille à l'ensemble de nos organisations : le contexte particulièrement contraignant, les restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et de clients ... etc. Ces gestionnaires doivent donc satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance systématiser et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Pour cela L'utilisation d'indicateurs constitue donc un courant majeur en management et un tableau de bord de gestion répond en grande partie à ces exigences.

II-1-2 : Définition

« 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

² Ibid., p7.

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

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 »³

PATRICK BOISSELIER définit le tableau de bord comme étant : un document synthétique rassemblant les différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physique ou qualitatifs. Le tableau de bord est essentiellement un outil de pilotage, ses caractéristiques principales sont les suivantes il s'agit d'un outil :

- Destiné à chaque responsable opérationnel ;
- Réactif et adaptable ;
- focaliser sur l'essentiel et devant traduire la stratégie choisie ;
- permettant d'identifier les actions correctives nécessaires⁴.

II-1-2-1 : Tableau de bord : outil de contrôle de gestion⁵ :

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 :

³FERNANDEZ, (A) : *L'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, 2ème édition, paris, p10.

⁴ Manuel contrôle de gestion ,3ème édition, Vuibert, paris 2005 p 70.

⁵ MEKHAZNI, (A) ET MEKHAZNI, (R) : *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation*, étude de cas : SONATRACK, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option : Management), EHEC, Alger, Juin 2012, p47.

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

➤ Rôle opérationnel (fonctionnel) :

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 leurs permettrai 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 leurs 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-1-3 : un outil de pilotage des activités de l'organisation⁶ :

Après avoir défini le tableau de bord, une présentation des caractéristiques d'un système de tableau de bord est nécessaire et décrire les rôles primordiaux de cet outil de gestion au sein des organisations.

⁶ BERLAND,(N) ,DE RONGE,(Y) :*contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson ,2eme édition, France ,2013,p428.

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

II-1-3-1 : une réponse aux besoins actuels de gestions des organisations

Le tableau de bord peut se définir comme le regroupement d'un ensemble d'informations synthétiques considérées comme essentielles à la prise de décision des managers, c'est-à-dire, à la mise en place d'actions correctives.

➤ **Trois caractéristiques définissent les tableaux de bord :**

▪ **La réactivité apportée par l'outil au processus de décision :**

Le rythme de la comptabilité financière n'est la plupart du temps pas adapté à l'urgence de la décision. La mise en place d'un tableau de bord devient un moyen de synchroniser le temps de l'action et celui de l'information cette nécessité est particulièrement prégnante dans les organisations soumises à des activités cycliques (comme les entreprises saisonnières). Toutefois la mise en place d'un tableau de bord ne se soustrait pas à la logique budgétaire et comptable, au contraire c'est un moyen de parfaire le système d'information et de proposer une nouvelle fréquence des données complémentaire à celle mise en œuvre.

▪ **La possibilité offerte au manager d'élargir sa vision de performance :**

Le tableau de bord doit permettre de développer le regard sur la performance qui complète celui apporté par la comptabilité financière il s'agit de faire apparaître les liens de causalité existants entre, d'une part, les résultats financiers d'une organisation et d'autre part, les leviers d'actions expliquant le niveau de performance atteint. Ainsi un résultat financier positif peut s'expliquer par une meilleure maîtrise des coûts par une politique de prix pertinente, mais il peut aussi être la conséquence d'une amélioration de la qualité des produits vendus ou encore du recrutement de personnes compétentes. Cette seconde caractéristique complète une vision anglo-saxonne de la performance fondée sur une approche très financière.

▪ **La livraison d'informations synthétiques aux managers des centres de responsabilité**

Le tableau de bord permet de sélectionner quelques indicateurs représentatifs de l'action d'un responsable et de ses conséquences pour la performance de l'organisation. L'outil doit être à la fois synthétique et synoptique. Or, nombre de tableaux de bord sont constitués d'une collection importante d'indicateurs, si leur nombre est rassurant pour un responsable (toutes les dimensions de la performance sont finement évaluées). Au final ils vont pourtant fortement nuire à une vision d'ensemble de l'activité. Ainsi le responsable d'un service ne peut espérer piloter sa performance avec un tableau de bord composé de cinq cents indicateurs actualisés

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

tous les trois mois. il convient donc de focaliser l'attention du manager sur les quelques facteurs de succès de son action. A cet effet le tableau de bord sera composé d'un nombre restreint d'indicateurs reflétant le niveau de performance de ces facteurs

II-1-3-2 : Les rôles d'un tableau de bord :

Les caractéristiques de cet outil peuvent directement expliquer la pluralité des rôles qui lui sont confiés les deux principaux étant de :

- Piloter les actions entreprises par l'organisation afin de limiter les risques de dérive ;
- Favoriser l'échange entre les différents responsables sur les niveaux de performance attendus et réalisés

➤ De la vérification au pilotage des actions :

Traditionnellement, quel que soit le mode de représentation adopté, quatre éléments composent un tableau de bord :

- **Données** : il s'agit des différents indicateurs choisis pour évaluer la performance.
- **Objectifs** : cette partie du tableau de bord identifie les buts définis par l'organisation
- **Réalisations** : cette information décrit le niveau d'accomplissement des objectifs
- **Écarts** : les comparaisons entre les objectifs déterminés et les réalisations effectuées sont mises en exergue

Dans le cadre de pilotage des actions, l'utilisation des tableaux de bord se focalise sur une mission : la production d'information permettant de confronter les objectifs attendus et effectifs. L'outil devient une véritable « banque de donnée » qui permettront, in fine, d'évaluer la performance des activités.

II-1-3-3 : Les fonctions du Tableau de bord⁷ :

- C'est l'outil de mesure de performances par rapport aux objectifs, il met en évidence les résultats physiques (quantité fabriquée, ventes...) ou financier (chiffre d'affaires, marge, résultats) par rapport aux objectifs fixes et fait ressortir les écarts, être performant, implique être à la fois efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétabli avec le moindre coût.

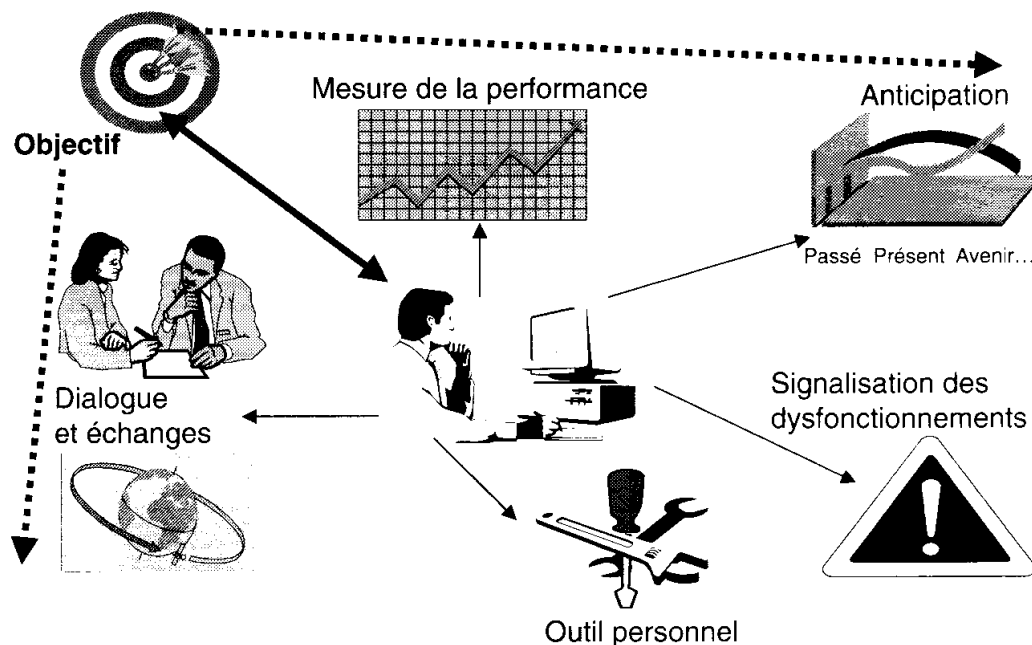
⁷ FERNANDEZ, (A) : *l'essentiel du tableau de bord*, Edition d'organisations, 2^{ème}, France, 2007. p 20

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

- C'est un outil de reactivite.il permet de décider les actions correctives en fonctions des écarts relevés
- 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 fixes
- Outils de pilotage et d'aide à la décision, l'information contenu dans le tableau de bord porte sur les points clés de gestion, à cet effet, le pilotage du centre de responsabilité, par le gestionnaire devient une tache moins complexe car, il dispose des indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire te de prendre toute décision en cas de dérives
- C'est un instrument de contrôle et de comparaison, mais ce n'est pas le contrôle dans le sens vérifier pour sanctionner, c'est dans le sens de surveiller pour apprendre⁸

Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur, le tableau de bord prend en charge de multiples fonctions (**voir schéma N°2**)

Schéma n°2 : les fonctions du tableau de bord



⁸FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, édition d'organisation, 1^{ère} édition paris, 1998, p 151.

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

Source : FERNANDEZ, (A) : *l'essentiel du tableau de bord*,

Edition d'organisations, 2^{ème}, France, 2007. p 20.

II-1-4 : Les outils de tableau de bord ⁹:

Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer a l'analyse et par conséquence, le processus de décision .pour cela le tableau de bord est présenter 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 évidences les éventuelles dérives par rapports aux prévisions. Cependant pour conduire l'action les différents responsable ne doivent pas être submerges 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 utilises 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 utilises pour comparer plusieurs séries de valeurs

⁹ KIROUANI Anis, 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.

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

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

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 :

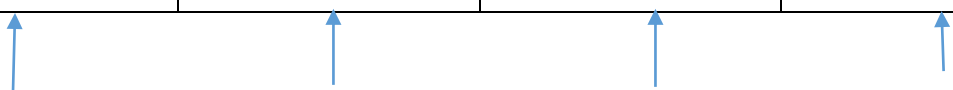
- **Chiffre** : ce mode de représentation est connu, il se concrétiser par des mesures d'écart ou encore des ratios.
- **Clignotants** ces représentations font disparaître les chiffres et proposent directement une interprétation de l'information communiquer comprise par tous.
- **Textes** il s'agit d'ajouter au tableau de bord une zone de commentaire ou chaque responsable pourra s'exprimer, par exemple pour expliquer une contre –performance

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsable concernes, leur Niveau hiérarchique et les entreprises .pourtant dans tous les tableaux de bord des points communs existant :

Conception général : la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

Tableau n°1 : la maquette d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	écarts
Rubrique 1 ➤ Indicateur A ➤ Indicateur B Rubrique 2			



Zone « paramètre économique » zone « résultats » zone « objectifs » zone « écarts »

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

Source : ALAZARD, (C.), SEPARI, (S) : *Contrôle De Gestion Manuel et Applications*, édition DUNOD, Paris, 2007, p640.

- **La zone paramètre économique** : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception de tableau de bord chaque rebique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif
- **La zone résultats réel** : ses résultats peuvent être présenté par période ou/et cumules. Ils concernent des informations relatives à l'activité (nombre d'article fabriquer, quantité de matière, consommés, heures machines, effectifs etc.....)
- **La zone objectifs** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concerne. Ils sont présents selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
- **La zone écarts** : ses écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion

II-1-5 : Les niveaux de tableau de bord¹⁰ :

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 de 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 famille 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 l'information

¹⁰ BERLAND,(N),DE RONGE,(Y) :*contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson ,2eme édition, France ,2013,p431-432.

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

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 marches, 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 opérationnel (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 personne 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. En fin les membres des services administratifs ambitionnent un suivi interne précis de la diapositive.

II-1-5-1 : Le contenu du tableau de bord :

Le choix des indicateurs constituant le tableau de bord est un enjeu d'importance, matérialisation concrète des composants de la performance, ils serviront à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation.

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

II-1-5-1-1 : Définition des indicateurs :

Un indicateur est une information chiffrée représentée sous des formes et des unités variées et dont l'utilisation doit aider à la prise de décision. Pour atteindre ces objectifs un indicateur doit posséder un certain nombre de qualité :

- **Quantifiable** : L'indicateur n'est pas cantonné à rendre compte de phénomène quantifié (Coûts des produits, nombre de rebus, nombre de clients, etc.) Ainsi des situations très qualitatives, relatives par exemple aux ressources humaines, peuvent faire l'objet de mesure. Il existe même une discipline pour cela : le contrôle de gestion social
- **Pertinent** : L'information dans les systèmes des tableaux de bord doit éclairer le processus de décision.
- **Objectif** .l'indicateur ne doit dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure. Imaginons un indicateur sur le climat social. On demande aux salariés leur opinion sur la question. Il est bon alors d'objectiver l'information à l'aide d'autres mesures, le nombre de jours de grève ou le turn-over.
- **Fidèle** .l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateurs (qu'est-ce qu'une « absence » qu'est-ce qu'un « défaut » ?)
- **Simple et compréhensible** il est essentiel que ceux dont l'indicateur mesure l'action comprennent et acceptent sa méthode de calcul. Une opacité à ce niveau ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant
- **Sensible** l'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer. Il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel. Le ROI est un bon exemple des effets pervers potentiels. La lecture d'un ROI n'a de sens que sur une période assez longue, prenant en général en compte le cycle de vie d'un produit ou d'une industrie
- **Fiable** l'information ne peut être contestée, les procédures de saisie et de traitement de l'information sont connues et contrôlées.

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

II-1-5-2 : Les enjeux de l'implantation des tableaux de bord¹¹ :

Si l'utilisation des tableaux de bord dans les organisations répond aux pluralités des attentes des managers, la réussite de leur implantation est conditionnée par trois facteurs clés de succès :

- Une définition précise de ce qu'on attend ;
- Un pilotage actif du processus de construction ;
- Une détermination pertinente du contenu.

II-2 : l'élaboration du tableau de bord

II-2-2 : Les Principales méthodes de conception de tableaux de bord

Les étapes de conception d'un tableau de bord :

Étape 1 : sélectionner les axes de progrès¹²

Définir les axes d'action stratégiques : est la phase préalable à toute démarche de progrès chaque entreprise quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité, est unique. Elle seule à même de définir les axes d'actions de progrès les plus optimaux en fonction de son marché, de ses capacités matérielles et de ses propres atouts. Nous allons dans cette étape développer les cinq outils qui aident à définir les axes de progrès de l'entreprise.

- **Objectif de l'étape** : il s'agira, dans une première étape de définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles.

¹¹ BERLAND,(N),DE RONGE,(Y) :*contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson ,2eme édition, France ,2013,p431.

¹² FERNANDEZ, (A) : *l'essentiel du tableau de bord*, édition d'organisation, 2^{ème} édition p27.

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

Tableau n°2 : les cinq outils pour sélectionner les axes de progrès

Outil1	D'où proviennent les gains de l'entreprise	Qui sont les clients les plus rentables ? Quels sont les clients qui méritent une attention accrues pour les conserver ?
Outil2	Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché ?	Quelles sont les perspectives de croissance ? Quelles sont les opportunités et les menaces ?
Outil 3	Quelles sont les attentes des clients ?	Qu'est ce qui est important pour eux
Outilie 4	De quel levier dispose l'entreprise ?	Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Sur quel point fort faut-il appuyer pour dépasser les concurrents ? Quelles faiblesse faut-il-combattre ?
Outils 5	Quels sont les meilleurs axes de progrès ?	Qu'est le cout de réalisation Qu'est sera le cout de fonctionnement ? Quand l'avantage envisage sera –t-il opérationnel ?

Source : FERNANDEZ, (A) :*l'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, 2^{ème} édition, p30.*

Étape 2 : déterminer les points d'intervention¹³

Il est curieux de constater à quel point les relations difficiles de la position vertical se résolvent aisément une fois passes à l'horizontale...

L'orientation processus présente l'immense avantage de remettre l'entreprise a l'endroit. Quelle que soit l'activité de l'organisation, il existe nécessairement au moins un client a l'extrémité de

¹³ Ibid, p53.

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

sa chaîne de création de valeurs. Le remplacement de la traditionnelle pyramide par une vision transversale facilite l'amélioration de la performance globale,

➤ Objectives de l'étape:

Dans cette deuxième étape il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et les processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés. Une fois les axes de progrès sélectionnés, il est temps de déterminer les points cibles où doit se situer l'action. Pour cela, nous allons procéder à l'identification des activités et des processus impliqués dans la chaîne de valeurs que nous souhaitons améliorer ou créer, le cas échéant.

Etape3 : sélectionner les objectifs¹⁴

Que fait-on lorsque les objectifs ne sont pas fixés ? Rien.

Comment pourrait-on progresser lorsque le but n'est pas clairement précisé ou n'est pas accessible avec les moyens disponibles ? La définition d'objectifs concrets et acceptés par les acteurs tenus de les suivre est l'étape essentielle du projet.

➤ **Objectif de l'étape :** lors de cette étape, il faudra sélectionner les meilleurs objectifs "tactiques" pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès.

➤ Quelques principes fondamentaux

Lors de la première étape, nous avons sélectionné les axes de progrès à mettre en œuvre. Il est maintenant temps de les déployer sous une forme pratique et concrète, adaptée aux structures même de l'entreprise. Chaque responsable concerné au premier degré par la campagne d'amélioration doit disposer d'objectifs précis et concrets et exprimés à son niveau d'intervention et selon son contexte. Les principaux outils :

- choisir les objectifs : définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue
- mesurer les risques : définir les risques d'échec prévisibles pour les objectifs critiques

¹⁴ Ibid, p67

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

- élaborer les plans d'actions : lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif,
- **Choisir les objectifs :**

Tableau n°3 :choisir les objectifs

Objectif	Définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue
Qui?	Tous les auteurs concernés ?
Durée ?	Rapide quelque jours de réflexion sont suffisant lorsque la finalité est bien expliquer et admise
Source information	Grille de validation
Documents produits	Tableau de synthèse
Risqué d'échec	<p>Très nombreux, nous citons :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les objectifs choisis pour faire plaisir à un cadre influent pour qui le progrès ne concerne que la carrière. -les objectifs choisi par habitude, pas de risqué, pas de progrès non plus -les objectifs aberrants, du style” on verra demain, tout se passera bien ...” quels qu'ils soient, il faudra les retenir.
recommandation	<p>Prendre le temps de bien expliquer la finalité et le rôle de chacun.</p> <p>Prendre le temps de libérer le droit de l'expression, un objectifs doit être accepte et non subi.</p>

Source : FERNANDEZ, (A), op.cit., p68.

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

Etape 4: sélectionner les indicateurs¹⁵

- **Objectifs de l'étape:** sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideurs et l'objectifs de la quatrième étape.

Un indicateur, selon sa nature et les attentes de l'utilisateur, peut jouer différents rôles :

- **alerte :** l'indicateur signale un état anormal du système placé sous contrôle
- **Equilibration :** l'indication informe sur le cap suivi ; l'objectif sera-t-il atteint
- **anticipation :** pour voir, plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, le cas échéant, de reconsidérer la situation, voire la stratégie choisie.

Tableau n°4 : choisir les indicateurs :

Objectifs	Choisir les indicateurs les plus adéquats, en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité des habitudes et des besoins propres des décideurs
Qui?	Le ou les décideurs devront utiliser le tableau de bord
Durée ?	Rapide, un ou deux jours suffisent lorsque les étapes préalables se sont déroulées avec soin
Source information	Toutes les techniques dynamisant la créativité comme le brainstorming se sont bien venues
Documents produits	Chasseurs de fiches d'indicateurs
Risqué d'échec	Être attiré par les indicateurs, type de profession, être sensible aux recettes de voisins
recommandation	Seuls les indicateurs réellement choisis par les utilisateurs rempliront leurs fonctions d'aide à la prise de décision.

¹⁵ Ibid, p83.

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

Source : FERNANDEZ, (A), op.cit., p84.

Principe : in indicateur est personnel. L'utilisateur lui fait confiance.il est prêt à s'engager et à prendre risqué de décider. L'indicateur ne peut donc être générique et pioche dans les listes toutes faites.il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipes et partagent la même notion de la performance.

Tableau n°5 : Présenter les indicateurs sur le poste du travail :

Objectifs	Choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonctions du message porte et des habitudes du décideur
Qui	Les décideurs utilisant cet indicateur
Durée	Une demi-journée suffit, il y a peu d'indicateur par tableau de bord
Source information	Tableaux de bord déjà réalisés Habitue de travail
Documents produits	Fiche d'indicateurs completes
Risqué d'èchec	Privilégiés l'esthétique sur l'efficacité
recommandation	Ne pas tout figer, la présentation de l'indicateurs doit pouvoir être améliorer, afin que l'utilisateur perçoive ce message porte avec le maximum d'activité.

SOURCE : FERNANDEZ, (A), op.cit. p92.

Principe : la présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porte par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Que ce soit sous la forme d'un tableau de bord, d'un voyant, d'une courbe ou d'une barre graphe, il existe une présentation simple spécifique pour chaque indicateur qui dépend autant de l'information portée que des habitudes du décideur.

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

Etape 5 : structure le tableau de bord¹⁶

“Le tableau de bord n'est utile que si l'on s'en sert.”

Objectifs de l'étape : le but ici sera de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la prise de décision en application du principe “d'un seul coup d'œil”

Les quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace : un tableau de bord n'est qu'un regroupement d'indicateurs plus ou moins pertinents. Un tableau de bord est tout sauf un fourre-tout, pour remplir son rôle d'aide au pilotage se doit être structuré.

1^{ère} qualité : le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci. Le tableau de bord efficace répond à la question : quoi ?

Malgré une croyance assez répandue, les managers ne prennent pas les décisions tous azimuts. Le manager décide selon une direction donnée. Il a un but. Seuls les indicateurs relatifs aux objectifs définis aux étapes précédentes méritent d'être affichés. Comme nous l'avons déjà remarqué, l'abondance n'est pas un synonyme de pertinence. Sept ou huit indicateurs présents sur une même page sont largement suffisants. Dix est un grand maximum.

2^{ème} qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication. Le tableau de bord efficace répond à la question pourquoi ?

Le tableau de bord efficace signale les dérives suffisamment tôt afin de laisser le temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais un tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation. Il doit aussi fournir des éléments de réponse à la question « pourquoi ? » afin de mieux comprendre le contexte et de réagir en conséquence.

3^{ème} qualité : le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action. Le tableau de bord efficace répond à la question “comment faire ?”

¹⁶ Ibid., p100.

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

Le tableau de bord efficace offre des outils d'analyse afin de pousser à la réflexion plus évent en cas de dérive conséquente.

4^e qualité :le tableau de bord efficace est toujours à jour. Le tableau de bord efficace répond à la question "et ensuite ?"

Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change. Voilà trois bonnes raisons de modifier son tableau de bord

➤ Les principaux outils ?

1^e outil :construire le tableau de bord :organiser les indicateur pour construire la vue signalisation,page principale du tableau debord

2^e outil :organiser le tableua de bord :créer les vues d'analyse et prospection .definir les enchainement

3^e outi :maintenir le tableau de bord : assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord ,les objectifs,et le système a piloter.

Tableau n°5 :construire le tableau de bord (vue de signalisation)

Objectif	Organiser et structure les indicateurs de l'étape précédente pour construire la page principale de tableau de bord : vue de signalisation
Qui?	Les décideurs qui utilisent le tableau de bord assistent : le cas échéant un technicien
Durée ?	Très rapide lorsque les indicateurs ont été construits.
Source information	Les indicateurs précédemment définis
Documents produits	Le tableau de bord lui même
Risqué d'échec	Manqué de logique et de référence
recommandation	Garder en ligne de mire les axes d'action

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

Source : FERNANDEZ, (A), op.cit., p102.

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

II-2-2-1 : La méthode Gimsi¹⁷ : 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.

II-2-2-2 : Balanced Scorecard¹⁸ : Le Balanced Scorecard de 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.

II-2-2-3 : Le navigateur Skandia¹⁹ Le navigateur Skandia, 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

II-2-2-4 : La méthode OVAR²⁰ : 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).

¹⁷ FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet business intelligence clé en main*, édition Eyrolles, p115.

¹⁸ BERLAND, (N) et DE RONGE (Y) : *contrôle de gestion perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson, 2^{ème} édition, France, 2013, p438.

¹⁹ MEKHAZNI, (A) et MEKHAZNI (R) : *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation*, étude de cas : SONATRACK, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option : Management), EHEC, Alger, Juin 2012, p62.

²⁰ BERLAND, (N) et DE RONGE (Y) : op.cit., p433.

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

II-2-3 : Tableau de bord des ressources humaines :

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-2-4 : Le tableau de bord comme moyen de pilotage de la fonction RH²¹

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.

Nous pouvons retenir quatre tableaux de bord opérationnels RH :

II-2-4-1 : Les tableaux de bord stratégiques RH :

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

²¹ MEKHAZNI, (A) et MEKHAZNI (R), op.cit, p68-69.

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

II-2-4-2 : Le tableau de bord des Coûts 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...

II-2-4-3 : 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'efficacéité du processus de recrutement. Celui-ci se devise 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 propre 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)

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

II-2-4-4 : 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...

Le tableau de bord rémunération doit permettre d'évaluer et, le cas échéant, d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de la gestion de rémunération. 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.

II-2-4-5 : Le tableau de bord de la 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...

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

II-2-5 : Le tableau de bord pour le pilotage et la mise en œuvre de la formation ²²

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

II-2-5-1 : 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 ;
- L'exécution de programme formation ;
- 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, 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.

²² Ibid., p69.

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

➤ **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.

➤ **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.

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

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.

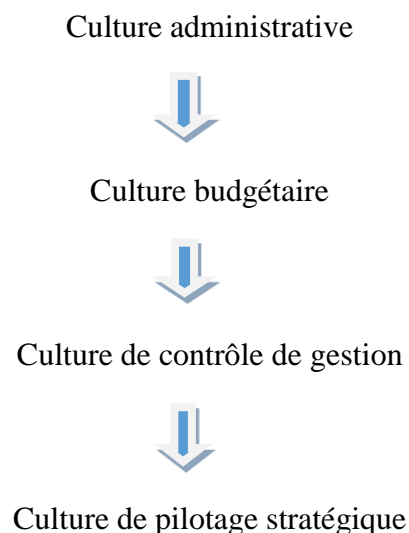
Son élaboration n'est utile que lorsqu'une politique existe, qu'un processus clair et partagé soit mis en œuvre et que les différents rôles soient explicitement définis.

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-2-6 : Les facteurs du succès dans la réalisation des tableaux de bord de gestion²³

De nombreuses conditions s'avèrent indispensables pour réussir la mise en place et d'obtenir un fonctionnement efficace des tableaux de bord :

La culture de gestion de l'entreprise accepte-t-elle la logique des tableaux de bord ? Il nous semble possible de classer les organisations à quatre stades de culture de gestion .



- Une organisation qui se maintient à un niveau de culture administrative refuse la notion de tableau de bord ou en tout cas n'en ressent pas l'utilité.

²³ MICHEL LEROY « Le tableau de bord au service de l'entreprise » édition d'organisation, France, 1998, p 34.

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

- La culture budgétaire : la comptabilité générale et analytique apprend le contrôle budgétaire pour suivre et comprendre les résultats, le tableau de bord n'est pas ressenti encore un besoin.
- La culture de contrôle de gestion : c'est généralement la culture pratiquée dans la plupart des entreprises.

L'élaboration d'une stratégie, de plan d'action et la définition des objectifs à court terme, on conduit à mettre en place un réseau de tableau de bord.

- Le pilotage stratégique : il intègre la déclinaison de la stratégie, l'élaboration des plans d'action et l'outil de la réactivité (tableau de bord)

Suivant le stade de la culture où se trouve une organisation, l'implantation d'un système de tableau de bord ne s'effectuera pas de la même manière.

Piège technique à déjouer : certaines de tableau de bord

- Un déphasage entre la déclinaison de stratégie, les plans d'action, et le tableau de bord.
- Des tableaux de bord chargés et incompréhensibles (plus de 15 indicateurs)
- Des tableaux édités tardivement et moins que la comptabilité.

❖ **Erreur psychologiques à éviter :**

De manière générale la mise en place d'un système de tableau de bord est vécue comme une opération de « mise sous tension » qui entraîne un stress inévitable.

Il faut donc compenser ce stress par des actions de communications et de formations bien adaptés.

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.

Chapitre III

Chapitre III : la politique formation au sein du groupe de SONELGAZ

La politique de formation qui s'applique à tous les employés. Ceux-ci en sont informés dans le manuel de l'employé qu'ils reçoivent à l'embauche. Ainsi, l'entreprise reconnaît que les compétences de ses employés jouent un rôle important dans la réalisation de ses objectifs généraux. Pour ce faire, la direction générale assure la diffusion de la politique et détermine les besoins de formation et de perfectionnement de ses employés. Le directeur des ressources humaines s'assure que les plans de développement sont préparés et mis en place.

Pour l'entreprise, une bonne formation ainsi qu'une formation à haut rendement c'est « lorsque cette formation atteint les objectifs escomptés » suivant l'identification des besoins de formation.

Dans ce chapitre, à partir le cas de la filiale MPV du groupe SONELGAZ 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.

III-1 : présentation du groupe SONELGAZ et la filiale MPV :

III-1-1 : Historique du groupe SONELGAZ¹

L'électrification en Algérie a commencé en 1929 par une société nommée « Le Bon » ; in réseau électrique a été réalisé entre 1929 et 1947 d'une longueur totale de 6000 km de ligne entre moyenne tension et basse tension (MT. BT).

Nous allons présenter la SONELGAZ à travers 2 aspects à savoir :

- Le cadre juridique.
- Le cadre organisationnel.

III-1-1-1 : L'évolution juridique

- **1947** : Électricité et gaz d'Algérie « EGA » est créés suite à la nationalisation de l'électricité et du gaz par décret n° 47-102 du 05-06-1947. Elle est chargée de la production, du transport et de distribution du gaz.

¹ Document de la filiale MPV du groupe de SONELGAZ.

- **1969** : Création de la SONELGAZ par ordonnance n°6959 de 1969 paru dans le journal officiel du 1 Août 1969.
- **1978** : Mise en œuvre d'un plan national d'électrification « PNE » pour fournir de l'électricité à la totalité des foyers algérien.
- **1983** : Restructuration de la « SONELGAZ» qui a engendré la naissance de 6 entreprises : Kahrif, Kahrakib, Kanghaz, Inerga, Etterkib et Amc.
- **1995** : « SONELGAZ » devient « épïc » : Établissement public à caractère industriel et commercial par décret N°95-280 du 17 Septembre 1995 à sa tête nous trouvons le conseil d'orientation et de surveillance.
- **2002** : une société par action SPA. cette promotion annonce a SONELGAZ la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières d'Algérie. En tant que SPA elle doit détenir un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.
- **2004** : SONELGAZ devient un groupe ou holding.

III-1-1-2 : Principe d'organisation

SONELGAZ adapte son organisation aux principes et disposition de la loi n°02-01 du 05/02/2002 .ses organes de directions se sont renforcés pour mettre en œuvre sa stratégie et réaliser ses objectifs.

Le groupe SONELGAZ est constitué de la société mère (administrateurs délégués, directions générales et directions exécutives) et des filiales.

La SONELGAZ est dotée des organes sociaux prévus par des statuts (Assembles générales et conseils d'administration).

La présidence de SONELGAZ est dotée d'organes sociaux pour le management et le pilotage constituée :

- De comite exécutive ;
- De comité de coordination groupe ;
- Des comités de groupe (de décision et ou de concertation) spécialises (au nombre de huit).

Les directions générales et directions exécutifs de la maison mère couvrent les fonctions dites groupes :

- Développement et stratégie ;
- Systèmes d'information ;

- Engineering ;
- Ressources humaines ;
- Finances et comptabilités ;
- Audit technique ;
- Audit de gestion ;
- Communication corporate ;
- Juridique ;
- Relations internationales.

Les filiales sont réparties par pole de métiers :

- Filiales métiers (production, transport de l'électricité, transport du gaz, distribution de l'électricité et du gaz) ;
- Filiales métiers périphériques (logistique, soutien) ;
- Filiales travaux.

Le groupe dispose de participations dans sept sociétés.

Principe d'organisation ayant présidé à la structuration du groupe :

- Les stratégies industrielle et financière relèvent de la maison mère ;
- Les filiales sont chargées de la mise en œuvre des stratégies chacune pour ce qui la concerne ;
- Les filiales sont dotée de l'autonomie de la gestion et elles ont une obligation de résultats ;
- Orientation et intervention sur les filiales via les organes sociaux.

III-1-2 : la présentation de la filiale MPV du groupe de SONELGAZ²

Maintenance et Prestation Véhicule a été créé le 01/Janvier/1998, est une filiale de SONELGAZ. Aussi est une société avec un fond propre de (31000000DA) qui représente 620 parts.

Et dans le cadre du projet pour l'intégration par la création d'une nouvelle société a été préparé sous contrat à compter du 12/06/2004 et MPV a appelé la société de maintenance et de véhicule sont distribués sur les domaines suivants :

- Services d'entretien et de l'Algérie sur le raccourci / **MPVA (Alger)** ;
- Maintenance et services pour le raccourci Oran / **MPVO (Oran)** ;

² Ibid.

- Services d'entretien et à l'est sur le raccourci /MPVE(**Constantine**) ;
- Services d'entretien et de raccourci du Sud / **MPVS (Ouargla)**.

Une deuxième restructuration a été faite le 01janvier 2005 qui a permis de fusionner les quatre filiales regionales,MPVA,MPVO,MPVS,MPVE en une seule entite denomme maintenance et prestation de vehicule /SPA, qui se compose d'une direction generales et quatre directions regionales :

- Direction regionale Centre (DRC) ;
- Direction regionale Ouest(DRO) ;
- Direction regionale Sud(DRS) ;
- Direction regionale Est (DRE).

Maintenance et Prestation Véhicule MPV. A enregistrée au registre du commerce sous le numéro **4045/398**, le **7 Juin 1998** sur le numéro de série **0010381**, sous la présidence propriétaire de **Mazari Malek Salim**, président de directeur général avec un capital de **2000 000 DA**.

III-1-2-1 : les missions

La société de Maintenance Prestations Véhicules (MPV) a pour mission principale la maintenance des véhicules lourds, légers et autres engins de SONELGAZ ainsi que le transport des personnes, des marchandises et des matériels.

Créée en 1998, MPV dispose de plusieurs ateliers de maintenance et d'un parc de 650 véhicules dont plus de 500 légers destinés principalement à la prestation de transport des personnes.

Elle a pour missions :

- la maintenance des véhicules légers, lourds et des engins (mécanique, électricité et tôlerie/peinture) en s'appuyant sur un réseau de onze infrastructures de maintenance implantées dans toutes les régions du pays ;
- l'assistance et l'intervention sur site ;
- le transport de personnel ;
- la location de véhicules ;
- la prise en charge d'évènements d'importance nationale (séminaire, conférence, etc.) ;

- la distribution de carburants GNC/GPL à travers une station de distribution.

MPV dispose de plus de 50 véhicules roulant au GNC dont 5 autobus de 100 places totalement dédiées au carburant GNC. Elle emploie 859 agents et a réalisé en 2006 un chiffre d'affaire de 1.24 milliard de dinars.

III-1-2-3 : Principales activités de MPV :

➤ En maintenance et réparation :

Réparation et Maintenance de tout type de véhicules Légers, lourds et engins à l'appui d'un réseau de onze (11) ateliers de maintenance implantés au Centre, Est, Ouest et au Sud du Pays,

➤ En prestations Transport :

- Transport taxis courte et longue distance ;
- Transport de marchandises ;
- Transport du personnel ;
- Location occasionnelle et permanente de véhicules avec ou sans chauffeur ;
- Prise en charge d'évènements d'importance (séminaire, conférence, etc.) ;
- Transport de délégations et personnalités ;
- Accueil des missionnaires aux aéroports.

➤ En distribution de carburants GNC et GPLC :

MPV exploite une station de distribution de GPL au Gué de Constantine, la station GNC sise au même endroit n'est utilisée que pour les besoins propres (flotte de cinq bus fonctionnant au GNC).

III-1-2-4 : Les perspectives de développement :

MPV a entamé, en 2012, la réalisation de son plan stratégique, les dirigeants de la filiale estiment qu'il est temps pour MPV de déterminer et de mettre en place son plan stratégique, bien que plusieurs dossiers ont été engagés tels que :

- L'organisation de la Société ;
- Les actions d'amélioration de la qualité du service offert ;

- Le cadre contractuel régissant la relation client-fournisseur.

Une bonne communication, favorise la bonne entente, évite les conflits et permet à l'entreprise de bien fonctionner, c'est dans ce cadre-là qu'un travail de communication, très important, a débuté en 2008, après l'exploitation des résultats de l'Etude de satisfaction clientèle et les recommandations du Brainstorming sur le niveau de la satisfaction de la clientèle et les relations de services.

Tenant compte aussi, de l'émergence d'un marché national dynamique dans le domaine des prestations transport, de la maintenance automobile et dans le but de crédibiliser les stratégies et accompagner les actions d'amélioration de la qualité des services offerts, il était donc, nécessaire de focaliser les efforts dans le domaine de la communication. La priorité était de créer une identité pour la Société, un travail entamé par la réalisation du logo MPV, une identification visuelle propre à la Société en lui permettant de mettre en évidence ses métiers, ses services et ses propres valeurs.

La société de Maintenance et Prestations de Véhicules (MPV) projette de contribuer au développement du marché de l'entretien et de la réparation des véhicules et de renforcer ses capacités de transport de personnes et de marchandises. Elle S'inscrit dans l'objectif d'une contribution effective de la protection de l'environnement.

III-1-2-5 : Les contributions de service ressource humaine(RH) a MPV :

Le service ressource humaine est chargé de l'administration et la gestion et la coordination individuelle et collective du personnel de toutes les directions Dans le respect de la réglementation en vigueur.

- Assurer le rôle de conseil et d'administration vis à vis de la ligne hiérarchique sur les aspects liés au développement des emplois et de ressources humaines ;
- Assurer l'élaboration d'un système de rémunération équilibré ;
- La réalisation d'une politique de recrutement interne et externe ;
- L'élaboration des tableaux de bord RH ;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation.

III-1-3 : La politique formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ³

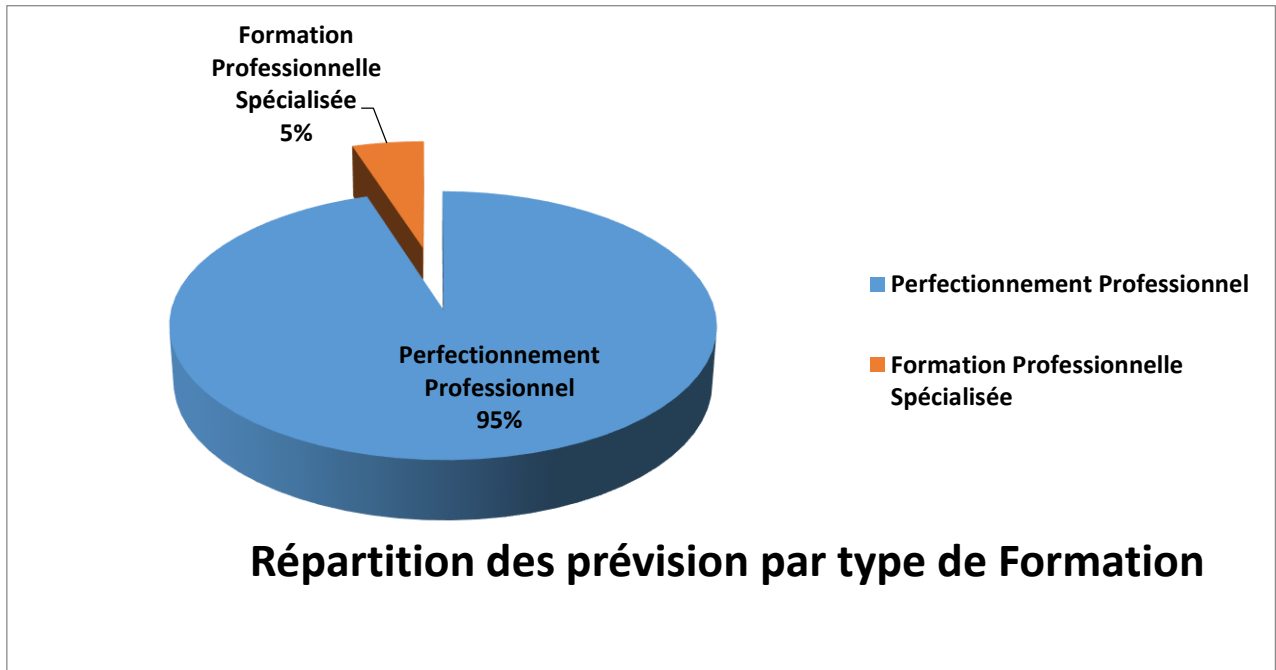
Le plan de formation de MPV pour l'année 2014 s'inscrit dans le cadre d'améliorer la technicité du personnel compte tenue de l'évolution technologique que connaît l'industrie automobile, et se formé dans le cœur du métier.

III-1 3-1:Caractéristiques du plan de formation

- les prévisions globales de formation s'élève à **388** agents correspondant à **2 241 Hommes/Jours** réparties comme suit :
 - **02** Agents en formation professionnelle spécialisée (FPS) soit : **120** Hommes/Jours
 - **386** Agents en Perfectionnement soit **2121** Hommes/Jours.
- La moyenne annuelle de participation par agent (Perfectionnement professionnel et formation professionnelle spécialisée confondus) est de **4** jours.
- En nombre d'agents, les besoins en formation sont orientés à **99%** vers le perfectionnement professionnel contre **1%** vers la formation spécialisée.
- En homme/Jours, le perfectionnement professionnel et la formation spécialisée représentent respectivement (**95%**) et (**5%**).
- Les dépenses prévisionnelles s'élèvent à **19 289,68 KDA**, soit :
 - **3,01 %** de la masse salariale prévisionnelle 2014.
 - **1,28 %** du chiffre d'affaires prévisionnel 2014.
- La population concernée par la formation sur les thèmes techniques est de **227** agents soit **59%** des agents inscrits à la formation.
- Le plan de formation 2014 se caractérise en quasi-totalité par le recours au perfectionnement professionnel, toutes activités confondues, comme le démontre le graphique suivant :

³ Le plan de formation de la filiale MPV de l'exercice 2014.

Schéma n°1 : répartition des prévisions par type de formation



Source : document de l'entreprise : le plan de formation pour l'exercice 2014

III-1-3-2 : Les objectifs et prévisions de formation

Les prévisions de formation 2014 de MPV s'inscrivent dans les objectifs prévisionnels de la Société axés essentiellement sur la nécessité de :

- Remettre à niveau le personnel de MPV, notamment le personnel productif ;
- Accroître la productivité de MPV ;
- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu ;
- S'assurer d'avoir la capacité de réaliser des meilleures prestations nécessaires pour soutenir les objectifs de la Société.

III-1-3-3 : Les types de formation

III-1-3-3-1 : Le perfectionnement professionnel

➤ **Thèmes de Gestion**

▪ **Ressources Humaines**

83% des agents concernés par les neuf thèmes inscrits (39 agents) sont des cadres dont les perfectionnements projetés iront vers la maîtrise des procédures de gestion de la ressource humaine.

▪ **Comptabilité et fiscalité**

Étant donné que cette branche a un poids très importants, des thèmes précis ont été choisis, à savoir :

- ✓ Clôture et assainissement des comptes selon SFC ;
- ✓ Le système fiscal Algérien ;
- ✓ La règlementation des marchés ;
- ✓ L'audit Financier et Comptable ;
- ✓ Budget et Contrôle de gestion ;
- ✓ Comptabilité analytique et contrôle de gestion ;
- ✓ Les montages financiers ;
- ✓ Nouveau système Comptabilité Général IAS/IFRS ;
- ✓ Gestion de la trésorerie ;
- ✓ Analyse financière.

Ces thèmes concernent 32 agents, cadres et maitrises en priorité, à raison de **78%** et **22%** respectivement.

▪ **Commercial**

Les thèmes inscrits concernent en totalité le personnel d'encadrement et sont destinés à élargir les connaissances de cette population dans ce domaine.

▪ **Moyens Généraux/GDS**

Des thèmes en la matière ont été choisis dans le cadre de l'amélioration des performances du personnel appartenant à ce métier.

▪ **Informatique**

Les connaissances en bureautique informatique du personnel sont parfois limitées et nécessitent des perfectionnements voire même des formations pour le personnel n'ayant aucune notion.

- **Thèmes Généraux**

L'amélioration des connaissances générales du personnel s'avère une nécessité dans la conduite d'une entreprise. C'est pour cela que les quatre (04) thèmes ont été ciblés.

Il est à noter que les perfectionnements longue durée, à savoir PLD l'Ingénierie de la formation PLD Management Opérationnel, et PLD Budget et contrôle de gestion sont des actions de formations qui ont débuté courant l'exercice 2013 et s'achèveront en 2014 et qui ont touché seize (16) cadres.

- **Thèmes Techniques**

- **La maintenance**

Notre Société joue un rôle très important dans la maintenance du parc des filiales du Groupe Sonelgaz qui est en constante augmentation, pour cela, une formation dans le domaine s'avère nécessaire.

Les thèmes proposés concernent 134 agents, dont le but est d'améliorer les actes de maintenance automobile (mécanique, électricité).

- **Le transport**

afin d'améliorer la qualité des prestations liées au transport et de donner une image positive de l'entreprise, des thèmes dans ce domaine ont été inscrits et qui ont touché soixante quatorze (74) agents.

- **Hygiène et Sécurité**

Afin de veiller à l'hygiène et sécurité, deux (02) thèmes ont été consacrés. Parmi ces derniers un thème vise les membres des CHS au niveau Régional et Entreprise.

III-1-3-3-2 : La formation professionnelle spécialisée :

En ce qui concerne la formation professionnelle spécialisée des actions de formation seront prévu pour l'année 2014. deux (02) agents suivront la formation dont un cadre (Cadre GRH) et un maîtrise (formation AGPP), dont la réalisation au niveau de l'IFEG.

III-1-3-3-3 : Les prévisions d'apprentissage et stages pratiques

Le plan de formation 2014 prévoit la prise en charge de Cinquante Cinq (55) apprentis dans les métiers spécifiques à la Société, et Dix Neuf (19) autres pour les spécialités comptabilité, ressources humaines, secrétariat, et informatique. Ce nombre représente, en sus des apprentis actuellement en place, 13% de l'effectif prévisible en 2014.

Les possibilités de stages pratiques prévoient Deux (02) stagiaires pour les métiers de la Société, contre Vingt Six (26) dans les spécialités de gestion. La population concernée pour ces derniers cas sera celle qui prépare un diplôme de technicien supérieur et licence.

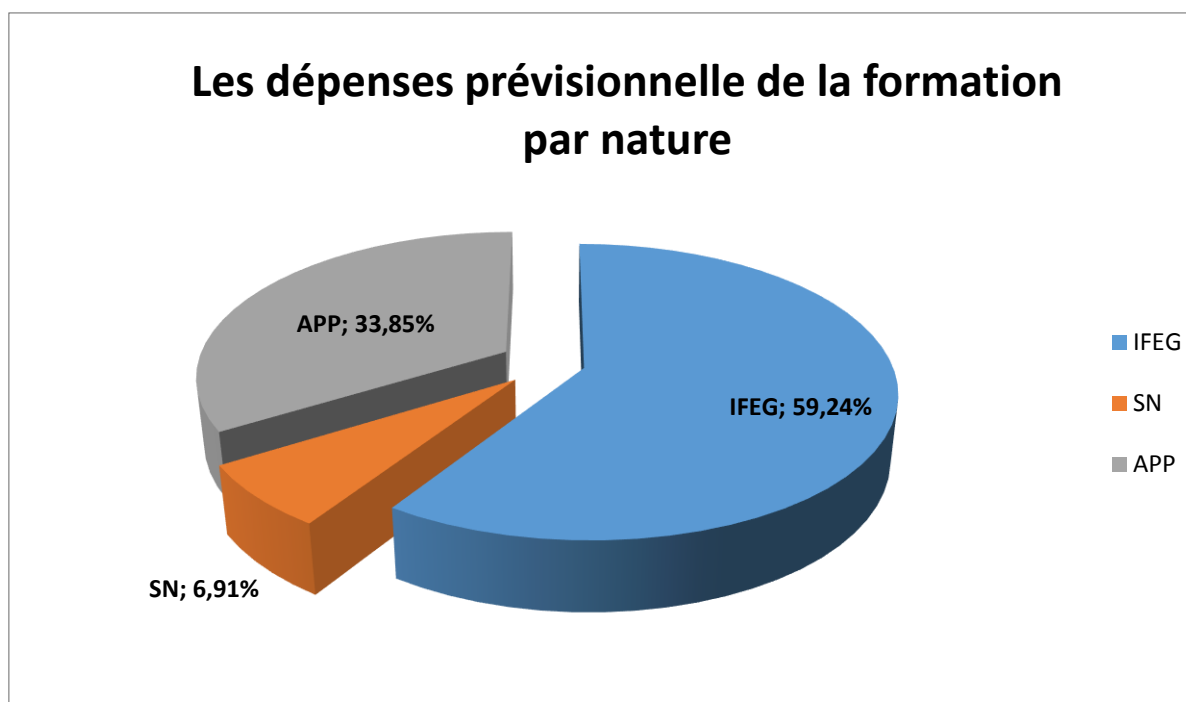
III-1-3-3-4 Les dépenses prévisionnelles de formation

Le coût du plan de formation proposé s'élève à **19 289 ,68 KDA** environ. Il se décompose comme suit :

Par structure de prise en charge :

- Perfectionnement par moyens SONELGAZ : 59,24%
- Apprentissage : 33 ,85%
- Perfectionnement par structures nationale 6,91%
- Perfectionnement par structures étrangères (Algérie) : 0,00 %
- Perfectionnement par moyens propres 0,00%

Schéma n° 2 : les dépenses prévisionnelles de la formation par nature



Source : document de l'entreprise plan de formation de l'exercice 2014.

- Le tableau suivant présente les effectifs concernés par thème, ainsi que les taux par groupe socio professionnel.

Tableau n° 1 : Répartition des effectifs par thèmes et par catégories socioprofessionnelles

THÈMES	Effectifs par thème				Taux par thème		
	C	M	E	T	C	M	E
Ressources Humaines	39	8	0	47	83%	17%	0%
Comptabilité et Fiscalité	25	7	0	32	78%	22%	0%
Commercial	6	10	5	21	28%	48%	23%
Moyens /GDS	5	5	5	15	33%	33%	33%
Informatique	12	11	10	33	37%	33%	30%
Thèmes Généraux	11	2	0	13	85%	15%	0%
Sous total 1 – Thèmes de Gestion-	98	43	20	161	61%	27%	12%
Maintenance	1	41	92	134	1%	31%	68%
Transport	0	10	64	74	0%	14%	86%
Hygiène et Sécurité	8	7	4	19	42%	37%	21%
Sous total 2 – Thèmes technique-	9	58	160	227	4%	26%	70%
Total Général	107	101	180	388	28%	26%	46%

Source : document de l'entreprise:plan d eformation de l'exercice 2014.

III-1-3-4 : DÉPENSES

Tableau n°2 : les dépenses de formation prévisionnelles

DÉPENSES DE FORMATION	Montant en KDA	% sur la masse salariale	% sur le chiffre d'affaires
	19 289 ,68	3,01%	1,28%

Source : document de l'entreprise : plan de formation de l'exercice 2014

III-2 : l'analyse de la politique formation au sein de la filiale MPV en 2014

D'après ce qui m'a été donné comme document de référence pour l'activité de formation et la durée de stage qui j'ai effectué au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ nous a permis de conclure ce qui suit :

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

III-2-1 : Les différents centres de formation

- **Centre IFEG SONELGAZ⁴** : créé en 2007 dans le cadre de la filialisation des activités de la société, devient l'instrument de mise en œuvre de la politique de SONELGAZ en matière de maintien des activités développement des compétences des ressources humaines par des activités d'évaluations et de formation. il contribue à :
 - La pérennisation des métiers de bas de la société ;
 - Professionnalisme des cadres et des managers ;
 - La détection et la préparation de la relève ;
 - L'adaptation continue de la ressource aux nouvelles techniques et technologies.

On distingue trois centres d'IFEG :

- IFE /CBA : Centre Ben Aknoun ;
 - IFEG/ETB école technique de Blida ;
 - IFEG d'Ain M'Lila.
- **Institut national de développement et de promotion de la formation continue (INDEFOC)** : Est un institut de formation d'étude et de conseil, d'assistance aux entreprises et aux organismes, créé en 1990 (sous l'appellation L'INDEFE en 1981). il est chargé de :
 - Effectuer toute étude et recherche pour améliorer, adapter les méthodes, les contenus de formation ;
 - Mettre en place et évaluer un système de communication et d'information en vue d'identifier, d'animer un réseau de compétences nationales ;

⁴⁴ www.lfeg.dz consulte le 12/05/2015 à 22 :00 h.

- Assurer le perfectionnement et le recyclage des formateurs, des maitres d'apprentissage.

III-2-2 : Les types de formation au sein de la filiale MPV

Il existe deux types de formation :

- **Formation de perfectionnement** : des formations qui permettent aux agents d'acquérir des nouvelles compétences dans le domaine d'électricité et de gaz exemple de thèmes (technique de câble sous –terrains, protection des ouvrage gaz) ainsi que les domaines de la mécanique et de la sécurité exemple de thèmes (sécurité électrique et gazière, secourisme)
- **Formation professionnelle spécialisée** : des formations qui permet 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
- **Apprentissage et stage pratique.** : de même les apprentis et les stagiaires d'une durée minimale de six mois bénéficient des formations que ce soit dans le domaine technique ou de gestion.

Ces formations se déroulent autours de deux types thèmes :

- **Thèmes techniques** : correspond à des activités de la maintenance, le transport et hygiène et sécurité.
- **Thèmes de gestion** : correspond à des activités de ressources humaines, comptabilité et fiscalité, commerciales et informatique.

III-2-3 : Les réalisations de la filiale MPV en matière de formation par rapport aux prévisions préétablies en 2014

Le bilan de formation 2014 est marquée par la formation du personnel technique, sept (07) thèmes ont été réalisés et qui ont touché deux cent quatre- vingt-cinq (285) agents, par ailleurs la situation de la formation se résume comme suit :

III-2-3-1 : Les bénéficiaires

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

- Cadre ;
- Maîtrise ;
- Exécution.

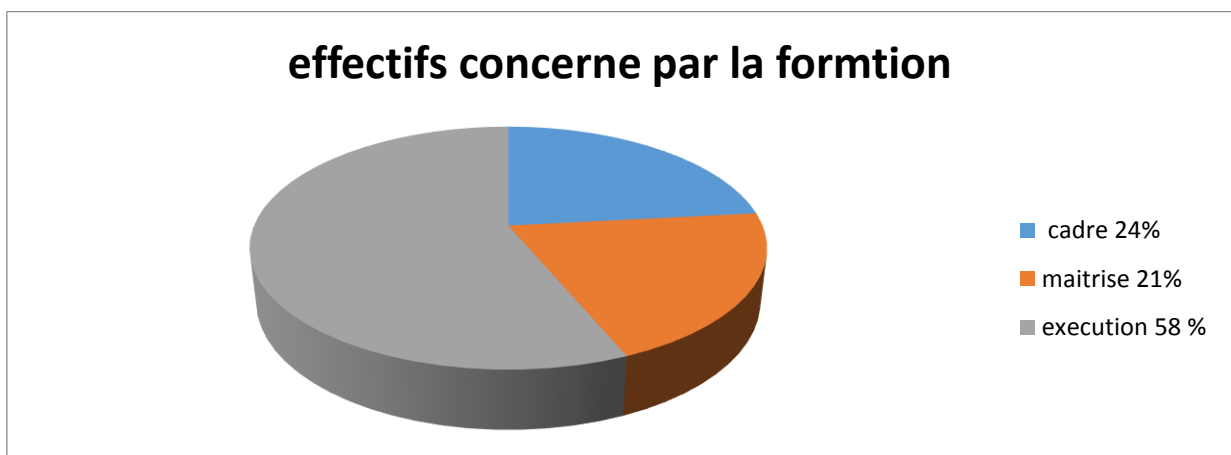
Par catégorie socioprofessionnelle et moyens de formation, les réalisations des formations se représentent comme suit :

Tableau n°3 : les réalisations de formation 2014 par catégorie socioprofessionnelle et moyens de formation

Organisme de formation	Groupe socioprofessionnel			total	%
	cadre	maitrise	exécution		
Centre IFEG SONELGAZ	95	55	35	185	42
Organisme étrangers en Algérie	2	14	22	38	8
Moyens propres	9	0	0	9	2
Structures national	1	22	201	224	51
total	107	91	258	456	103
%	24	21	58	103	/

- **Source** : document de l'entreprise, bilan de formation de l'exercice 2014.

Schéma n° 3 : présentation des pourcentages des effectifs concernent par la formation par catégorie socioprofessionnelle



Source : document de l'entreprise : bilan de formation de l'exercice 2014.

Commentaire :

La catégorie professionnelle « exécution » est classée la première en terme de nombre d'agents formes avec un taux de réalisation de 58%.

III-2-3-2 : Les taux de réalisation de la formation 2014

- Taux de réalisation concernant la formation des thèmes techniques : 116.33%
- Taux de réalisation concernant la formation des thèmes de gestion : 85.93%

La moyenne annuelle de participation par agents est de 04 jours (perfectionnement professionnelle)

Les dépenses de la formation s'élèvent à 29 511,08 KDA soit :

- 4,56% de la masse salariale de l'exercice 2014.
- 1.56% du chiffre d'affaire de la même période.

Tableau n° 4 : Dépense de formation

Dépense de formation	Montant en KDA	Sur la masse salariale	Sur le chiffre d'affaire
	29 511,08	4,56 %	1,56%

Source : document de l'entreprise ; bilan de formation 2014.

Par rapport aux prévisions dans le plan de formation de l'exercice 2014 les résultats sont les suivants :

Tableau n° 5 : comparaison entre les prévisions et les réalisations de la formation 2014 en termes de moyens de formation

Moyens de formation	Prévision 2014 (en nombre d'agents)	Réalisation 2014 (en nombre d'agents)	Écart (en nombre d'agents)
Structure SONELGAZ	227	185	-92

Structure national	153	224	+71
Moyens propres	14	9	-5
Structures étrangères	0	38	+38
total	444	456	+12

Source : document de l'entreprise ; bilan de formation de l'exercice 2014

Commentaire : On remarque que le nombre d'agents formés réellement est supérieur de 12 agents forme par rapport aux prévisions globalement.

➤ **Par structure :**

Les structures de SONELGAZ ont formés 185 agents réellement par rapports à un nombre prévisible d'agents à formes qui est 227 agents. Soit (- 92) agents

Les prévisions concernant les agents à formes n'en connaissent aucune statistique contrairement à la réalité qui a enregistré un nombre de 38 agents formes.

➤ **Le taux de réalisation :** le nombre d'agents ayant suivis une formation durant l'exercice 2014 est de 456 agents soit un taux de réalisation de 103% repartie comme suit :

- Thèmes technique représentent : 64.37 % (par rapport aux prévisions 59 %) ;
- Thèmes de gestion : 38.63 % (par rapport aux prévisions 41 :49%).

Tableau n° 6 : comparaison entre les dépenses prévisionnelle et les dépenses réelles de la formation 2014 en termes de moyens de formation

Rubrique	Prévision 2014	Dépenses 2014	écart
Centre de SONELGAZ	12 031,37	13 570,73	-1539,36
Moyens propres	-	52,21	-52,21
PP Algérie	1403,38	11 957,41	-10 554,03
PP étrangers	-	527,72	-527,27
apprentissage	6874,78	3223,01	3651,77

total	20 309,53	29 511 ,08	9021,55
--------------	-----------	------------	---------

Source : document de l'entreprise, bilan de formation de l'exercice 2014.

Commentaire : les dépenses réelles de formations effectuées durant l'exercice 2014 sont inférieures aux prévisions l'exclusion les dépenses d'apprentissage.

III-2-4 : l'évaluation de la formation au sein de la filiale MPV

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 filiale 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 spécialisée et le perfectionnement dans les institutions externes ou dans les propres centres de formation du groupe, qui dispensent des formations techniques et de gestion, dans le but d'améliorer d'acquérir des nouvelle compétences qui permet une meilleur 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. Au terme 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.

Chapitre VI

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

IV-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

IV-1-1 : Présentation de l'enquête :

Durant notre stage au sein de la filiale MPV de la société SONELGAZ, 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 filiale. Afin de concrétiser les différentes notions théorique 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 du 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.

IV-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 de au sein de la filiale MPV, 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.

IV-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 donne le nombre de personnel de services ressource humaine est très restreint, les personnes concernes par l'élaboration et l'utilisation sont le chef de personnel, le chargé d'étude.

IV-1-1-3 : Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est étalée sur deux journées, nous nous sommes entretenus avec les personnes concernées, les réponses sont anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

IV-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 question est élevés à 25 questions ouverte (quelques une fermés) permettent aux interviewés toute liberté et diversité des réponses.

IV-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 à 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 prédéfinis, 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 choisies 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 filiale MPV ;
- Theme5 : l'évaluation de l'effort formation ;
- Theme6 : perspectives.

IV-1-4 : Traitement et analyse du guide d'entretien

Le mode opératoire que nous avons établis 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 filiale.

IV-1-4-1 : Traitement du contenu du guide d'entretien

A 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 filiale :

La filiale considère les canevas de formation envoyés par la maison mère comme un tableau de bord de la formation qui est un outil de gestion qui contient des indicateurs qui d'aident à la prise de décision, également une lecture sur les réalisations dans une période bien déterminée, réalisée par le chargé d'étude en collaboration avec le chef du personnel, il est effectivement destiné à la maison mère au niveau de la direction des ressources humaines de groupe SONELGAZ. 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 sélectionné 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 chaque trimestre (trois mois) pour la direction ressources humaines de groupe SONELGAZ ce qui lui donne un caractère stratégique étant donné que l'objectif stratégique de la filiale vise à mettre à niveau le personnel, qui doit permettre de maîtriser les nouvelles technologies de maintenances des véhicules. 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

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Pour la filiale MPV 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 liés 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 les activités 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 adéquate par rapport aux orientations fixées par le groupe en premier niveau, ensuite les objectifs stratégiques de la filiale, cela facilite l'organisation et la communication des résultats de cet outil.

➤ Thème 5 : L'évaluation de l'effort de la formation

La filiale MPV ne dispose pas de processus d'évaluation des actions de formation, elle se limite d'une fiche d'évaluation à chaud de la formation.

➤ Thème 6 : Perspectives

Au niveau de service ressources humaines de la filiale, 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 filiale elle-même

IV-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 filiale 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.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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 stratégique de la filiale et d'en rendre compte, identifier les actions correctives nécessaires.

Les destinataires du tableau de bord de la formation : la direction générale du groupe SONELGAZ, directeurs et chef de service ressources humaines.

Étant donné que la filiale considère les canevas remplis chaque trois mois qui font l'objet d'un tableau de bord de formation pour la maison mère, des tableaux de bord de la formation pour elle-même. 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 derniers, 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 les 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 chiffre, 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, l'initiative de la formation n'est pas ressentie car les tableaux de bord de la formation semble être destinés pour rendre compte à la direction du groupe SONELGAZ.

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.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

En fin nous pouvons dire la filiale MPV ne dote pas d'un vrai tableau de bord de la formation pour elle-même. Etant donné qu'il est réalisé pour être destiné aux 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 MPV ne se met pas dans une mentalité de concurrence si elle ne se compare pas aux autres filiales du groupe SONELGAZ.

Nous remarquons aussi qu'au niveau de processus d'évaluations des actions de formation la filiale MPV du groupe SONELGAZ 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.

IV-1-3 : présentation du tableau de bord de formation de la filiale MPV

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 filiale sans présenter l'outil déjà mise en place.

IV-2-1 : Le tableau de bord formation de la direction générale de la filiale MPV

Sur la base de réponses obtenues lors de l'entretien effectué nous pouvons dire que la MPV ne contient pas réellement un tableau de bord de la formation, elle considère les canevas envoyés de la maison mère 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 de huit indicateurs représentent les résultats du trimestre des actions de formations de l'année en cours, Ce document reflète uniquement des aspects quantitatif de la formation qui rendent compte de l'état réel de celle-ci.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

➤ Indicateur 1 : Réalisation par type de formation

Tableau n°1 : réalisation par type de formation

	cadre		maitrise		exécutions		total	
	agents	H/J	agents	H/J	agents	H/J	agents	H/J
Formation professionnelle spécialisée								
FPS technique								
FPS en gestion								
Total								
Perfectionnement professionnel								
PP technique								
PP en gestion								
Total								

Source : document interne à la MPV.

Commentaire : ce tableau représente les réalisations de formation en nombre d'agents formés en homme /jours, par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maitrise et exécution) et par type de formation, nous distinguons la formation professionnelle spécialisée et la formation professionnelle (pour les thèmes technique et les thèmes de gestions).

➤ Indicateur n°2 : Réalisations de formation par moyens/structures de formation

Tableau n°2 : Réalisations de formation par moyens/structures de formation

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

	cadre		maitrise		exécutions		total	
	agents	H/J	agents	H/J	agents	H/J	agents	H/J
Formation professionnelle spécialisée								
Structure IFEG								
Moyens propres								
Structures nationales								
Structures étrangères								
total								
Perfectionnement professionnel								
Structures IFEG								
Moyens propres								
Structures nationales								
Structures étrangères								
total								

Source : document interne a MPV

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Commentaire : ce tableau 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, la formation professionnelle spécialisée et la formation professionnelle et par structure de formation citer dans le tableau en dessus.

➤ Indicateur n°3 : Profil de formation FPS

Tableau n°3 : profil de formation

GSP	Principaux profils techniques	Nombre	H/jours	Principaux profils de gestions	Nombre	H/jours
cadre						
maitrise						
exécution						

Source : document interne à la MPV.

Commentaire : ce tableau représente les réalisations de formation en nombre d'agents formés en homme /jours, par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maîtrise et exécution) et par formation professionnelle spécialisée et par détermination du profil des agents formes que ce soit dans le domaine technique ou de gestion.

➤ Indicateur n°4 : Thèmes de perfectionnement

Tableau n°4 : les thèmes de perfectionnement réalisés par catégorie socioprofessionnelle

GSP	Principaux thèmes techniques	Nombre	H/jours	Principaux thèmes de gestions	Nombre	H/jours
cadre						
maitrise						
exécutions						

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Source : document interne à la MPV.

Commentaire : ce tableau représente les réalisations de formation en nombre d'agents formés en homme /jours, par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maîtrise et exécution) en déterminant les principaux thèmes techniques et de gestion.

➤ **Indicateur n°5 : Nombre d'agents formés par des organismes étrangers**

Tableau n°5 : représente le nombre d'agents formés par des organismes étrangers

	GSP			total
	cadre	maîtrise	exécution	
En Algérie				
Stage avec les fournisseurs				
séminaire				
total				
A l'étranger				
Stage avec les fournisseurs				
séminaire				
total				
Total général				

Source : document interne à la MPV.

Commentaire : ce tableau représente les réalisations de formation en nombre d'agents formés en homme /jours, par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maîtrise et exécution) que ce soit à l'étranger (par des organismes étrangers) ou en Algérie (organisme nationale de formation).

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

➤ Indicateur n°6 : Apprentissage et stage

Tableau n°6 : représente les apprentissages et stages effectués

	Domaine d'apprentissage	Nombre d'apprentis
apprentissage		
	totale	
Stage de fin d'étude	spécialité	Nombre de stagiaire
	total	

Source : document interne à la MPV.

Commentaire : de même les apprentissages et les stages se sont deux autres types de formation, ce tableau détermine les domaines de réalisation (technique ou gestion) ainsi que le nombre d'effectifs formés.

➤ Indicateur n°7 : moyenne et dépense

Tableau n°7 : récapitulatifs des moyennes et dépense de formation

Moyens de formation	FPS	PP	global
Dépense de formation	Montant en KDA	% sur la masse salariale	% sur le chiffre d'affaire

Source : document interne à la MPV.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Commentaire : ce tableau rassemble deux indicateurs la moyenne de formation professionnelle et spécialisé et détermine les dépenses de formation ainsi les pourcentages sur la masse salariale et sur le chiffre d'affaire.

IV-1-3-2 : l'analyse du tableau de bord de la formation de la MPV

L'analyse des réalisations de quelques indicateurs de tableau de bord de la formation de l'exercice de l'année 2014(pour les quatre trimestres) :

➤ Indicateur 1 : les Réalisations par type de formation

Tableau n°8 : les Réalisations par type de formation

	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
	agents	H/J	agents	H/J	agents	H/J	agents	H/J
Formation professionnelle spécialisée								
FPS technique	0	0	0	0	0	0	0	0
FPS en gestion	1	42	1	13	1	10	2	20
total	1	42	1	13	1	10	2	20
Perfectionnement professionnel								
PP technique	0	0	75	555	0	0	210	982
PP en gestion	36	427	23	162	41	202	90	447
total	36	427	98	717	41	202	300	1429

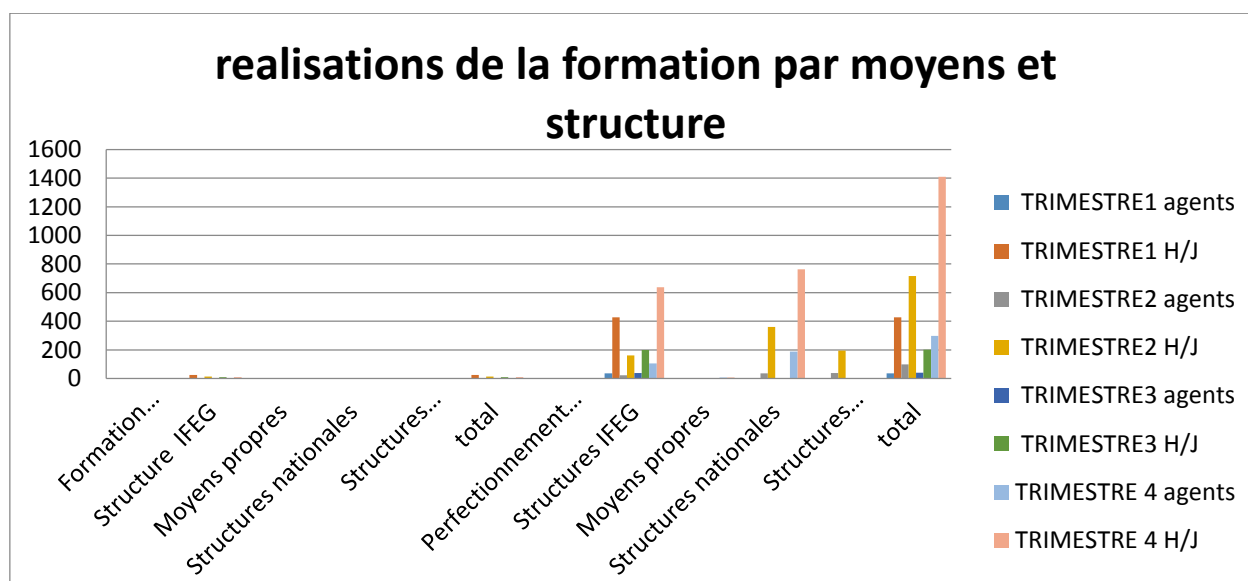
Source : tableau réalisé par le soin de l'étudiant

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

total	1	24	1	13	1	10	2	10
Perfectionnement professionnel								
Structures IFEG	36	427	23	162	39	200	104	638
Moyens propres	0	0	0	0	2	2	7	7
Structures nationales	0	0	36	360	0	0	187	764
Structures étrangères	0	0	39	195	0	0	0	0
total	36	427	98	717	41	202	298	1409

Source : tableau réalisé par le soin de l'étudiant

Schéma n°2 : les réalisations de la formation par moyens te structure



Source : réalisé par l'effort de l'étudiant

Commentaire : d'après les résultats de ce tableau nous constatons en Complément à ce que nous avons dit dans le commentaire précédant la majorité de l'effectif a été formé dans la structure IFEG du groupe SONELGAZ. En deuxième niveau vient les autres structures nationales.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

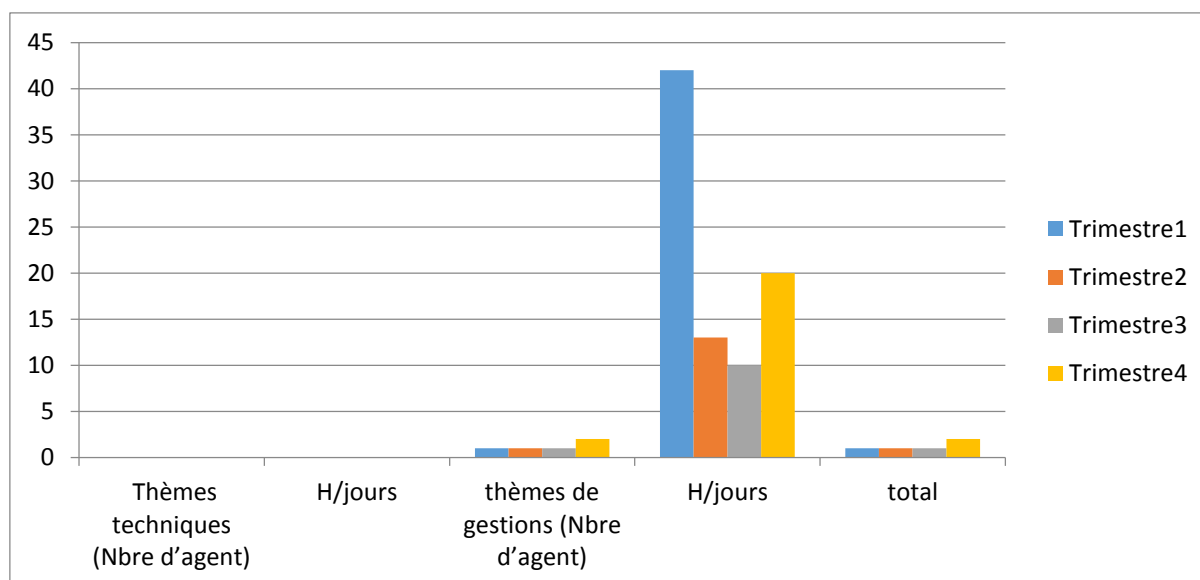
➤ Les réalisations concernant Indicateur de Profil de formation FPS

Tableau n° 10 : Les réalisations concernant Indicateur de Profil de formation FPS

	Trimestre1	Trimestre2	Trimestre3	Trimestre4
profils techniques (Nombre d'agent)	0	0	0	0
H/jours	0	0	0	0
profils de gestion (Nombre d'agent)	1	1	1	2
H/jours	42	13	10	20
total	1	1	1	2

Source : tableau réalisé par l'effort de l'étudiant

Schéma n3 : représente l'indicateur de formation professionnelle spécialisé



Source : réalisé par l'effort de l'étudiant

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Commentaire : nous nous pouvons dire à partir de ce graphique que les thèmes de gestions dominant la formation professionnelle spécialisé, 5 agents formés pour des thèmes de gestion en formation professionnelle spécialisée. Pour les thèmes techniques aucun agent n'en a bénéficié. Cela explique que ce type de formation est réservé uniquement pour les activités administratives de la filiale

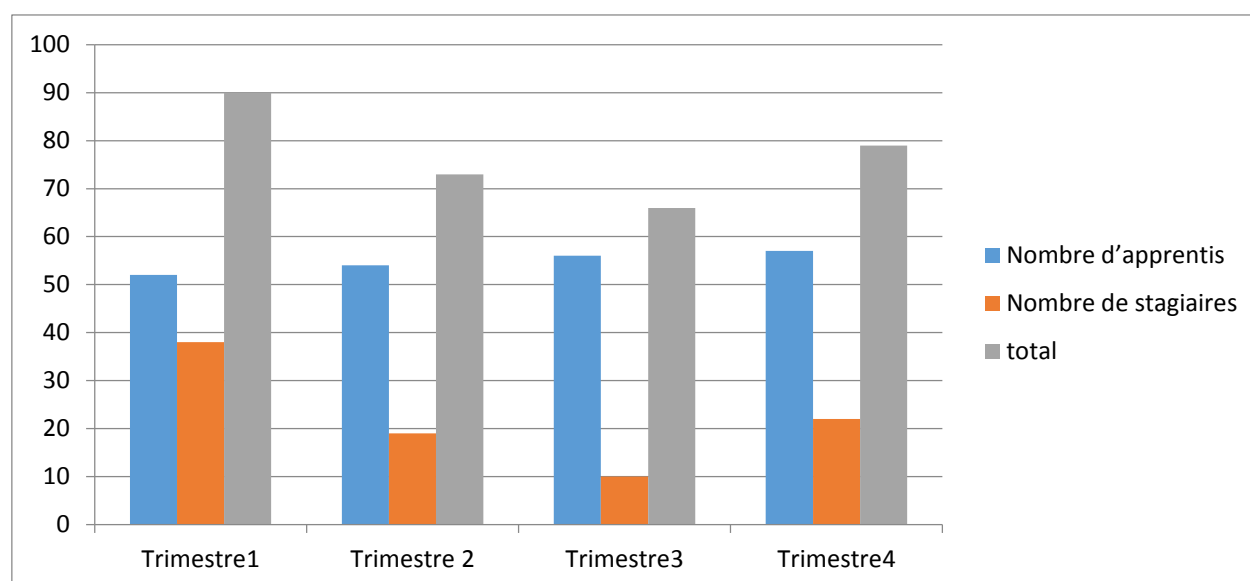
➤ Les réalisations de formation Apprentissage et stage

Tableau n° 11 : Les réalisations de la formation Apprentissage et stage

	Trimestre1	Trimestre 2	Trimestre3	Trimestre4
Nombre d'apprentis	52	54	56	57
Nombre de stagiaires	38	19	10	22
total	90	73	66	79

Source : document réalisé par l'effort de l'étudiant.

Schéma n° 4 : graphique représente l'effectif formé en apprentissage et en stage



Source : réalisé par l'effort de l'étudiant.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Commentaire : comme cela le montre le graphique le nombre des apprentis formés pendant les quatre trimestres de l'année 2014 est de 215 apprentis. Le nombre des stagiaires formés pendant les quatre trimestres de l'année 2014 est de 89 stagiaires. Donc le nombre des

➤ L'indicateur Dépenses de formation

Tableau n° 12 : les dépenses de la formation

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Montant en KDA	4860,56	6699,95	2453,37	15 454,02
% sur la masse salariale	1,12%	3,70%	1,57%	10,08%
% sur le chiffre d'affaire	3,03%	1,41%	0,55%	3,97%

Source : réalisé par l'effort de l'étudiant

Commentaire : 7 % est la moyenne de formation pour la formation professionnelle spécialisée et 218% pour le perfectionnement professionnel réalisée à 100% pendant les trimestres 2 et 3. Pour les dépenses de formation nous constatons qu'en trimestre 4 sont considérables par rapport aux trois trimestres de l'année 2014.

IV-1-3-3 : Synthèse d'analyse :

Le tableau de bord formation actuel de la filiale MPV recouvre l'ensemble des actions formation de l'exercice de l'année 2014 sous deux aspects essentiels : l'aspect technique et l'aspect financier, ce que n'échappe pas aux yeux l'absence l'aspect humaine ou sociale pour mesurer à titre d'exemple la satisfaction des agents formés, des actions de formation,

La MPV 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

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Les dépenses engagées sont de plus de 29 511,08 KDA de dinars représentant 4,56 % de la masse salariale. La formation à l'étranger a touché 39 agents, pour des perfectionnements assurés par des organismes étrangers.

La plus part des actions de formations concernent le perfectionnement professionnel formation professionnelle spécialisée est dominée par le profil exécution avec 58% (ouvriers professionnels d'interventions en électricité et gaz, attachés commerciaux), suivit de 24% pour le profil cadres et de 21% pour les maitrise.

La FPS a concerné le domaine technique (électricité, gaz, ...), la gestion (management, commercial, RH).

IV-2 : proposition du tableau de bord de la formation a la filiale MPV :

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 du la MPV 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 doit 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.

IV-2-1 : L'Élaboration d'un tableau de bord Formation :

L'élaboration d'un tableaux de bord agence nécessitera la détermination des objectifs et des missions des agences. Concernant les objectifs, c'est la déclinaison des priorités stratégiques de

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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.

Pour toute agence les points essentiels à retenir, et qui seront nos variables d'action pour la gestion de la formation de la filiale MPV, peuvent être résumés dans les critères suivants : le volume d'activité, l'évaluation, et la qualité de du transfert des compétences.

IV-2-2 : 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 qu'il 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.

IV-2-3 : 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 filiale MPV 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 et envoyé par la direction du groupe SONELGAZ , donc l'orientation de la formation se fait d'une manière ascendante (de haute 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 filiale, 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 stratégique 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 filiale 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 compétitions 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 ?

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

- ✓ 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 13 : 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 filiale MPV, 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

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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 lies 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 ?

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

Les principaux indicateurs « Les besoins significatives »

Tableau 14 : 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.

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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 filiale ? (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 15 : 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				

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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 filiale MPV 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 responsabilités 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 ?

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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 ?

Pour chacune des actions de formations à mettre en œuvre, plusieurs modalités pédagogiques sont-elles envisagées ?

➤ Les principaux indicateurs « Les observations significatives »

Tableau 16 : les principaux indicateurs de la phase 4

Libelle	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 filiale MPV et sur la base des documents de références qu'ils nous ont été donnés nous avons constaté que le processus d'évaluation de la formations 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).

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

➤ 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 17 : les principaux indicateurs de la phase 5

Libelle	Oui	Partiel	Non	Commentaire
Un cahier des charges de formation est généralement constitué pour les actions de formation				

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

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 filiale MPV du groupe SONELGAZ, tel qu'il est présenté ne correspond pas d'une façon complète aux concepts théoriques abordés dans les premiers chapitres théorique. 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 ses instrument de mesure, par ailleurs la concurrence qui ne cesse de s'accroître, pour toutes ses considérations, nous recommandons ce que suit :

La réussite de la construction d'un tableau de bord au niveau de la filiale est 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 ;

Chapitre IV : essai de la mise en place du tableau de bord de formation au sein de la filiale MPV du groupe SONELGAZ

- 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.

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 la MPV.

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 tableau de bord sur lequel travail la filiale MPV, 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 MPV 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 « **un essai de la mise en place d'un tableau de bord de la formation étude de cas la filiale MPV du groupe SONELGAZ** » 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 filiale MPV du groupe SONELGAZ 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.

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout les hommes considérés comme principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier »¹ à cet effet 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 notre travail au niveau de la filiale MPV nous a permis d'aboutir aux résultats qui seront citer ci-dessous :

- Comme principal résultat, la filiale ne dispose pas d'un propre d'un tableau de bord de la formation ce que ne lui permet pas d'avoir un regard pertinent sur sa politique de formation ;

¹ GAUD, (V) : la politique sociale de l'entreprise, éditions hommes et techniques, paris 1986, p37.

- L'outil dont elle dispose actuellement lui permet de prendre des mesures quantitatives des actions de formation (nombre d'effectifs formés, organisme formateurs, dépenses de formation) ;
- L'absence totale d'un processus d'évaluation de la politique de formation ce qui 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 filiale MPV 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 suivi 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 recherches viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres facettes concernant les systèmes de mise en place des tableaux de bord de la formation.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ALAZARD, (C.), SEPARI, (S) : *Contrôle De Gestion Manuel et Applications*, édition DUNOD, Paris, 2007.
- BARZCHCETTI (S), CLAUDE, (JF) : *évaluation de la formation et performance de l'entreprise*, édition Liaison, 1995.
- BERLAND, (N), DE RONGE, (Y) : *contrôle de gestions perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson ,2eme édition, France ,2013.
- Blondin, (Louise) et alii, Belgique édition 4L, 2^{ème} édition 2004.
- DOLAN, (S.L) : *la GRH : tendance, enjeux et pratiques actuelle*, édition PEARSON, Paris2002.
- FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, édition d'organisation, 1^{ère} édition paris, 1998.
- FERNANDEZ, (A) : *les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet business intelligence clé en main*, édition Eyrolles.
- FABRE, (P)et autres: « *management et controle de gestion* »édition Dunod, Paris 2008.
- Maurice, (D) : *fonction RH*, édition Pearson éducation, France 2007.
- MEIGNANT, (Alain) : *managé la formation*, édition LIAISONS, 6eme édition Paris 2003.
- MICHEL LEROY « *Le tableau de bord au service de l'entreprise* » édition d'organisation, France ,1998.
- PARMENTIER, (C) : *l'ingénierie de formation outils et méthodes*, édition d'organisation, Paris, 2008.
- PERETTI, (Jean Marie) : *Ressource humaine*, édition Vuibert ,8 édition (2003/2004), Paris.
- SEKIOU, (Lakhdar) : *gestion du personnel*, ' édition d'organisation, Paris 1986.
- SOYER, (Jacques) : *fonction formation*, édition d'organisation, paris 2000.
- THEVENET, (M) et autres : « *Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines*», édition Pearson, France, 2007.

Travaux universitaires

- HEDIBEL, (Aicha) : *l'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise*, étude de cas NAFTAL. Mémoire de magistère en science économique, université d'Alger, Alger 2009.
- MEKHAZNI, (A) ET MEKHAZNI, (R) : *Tableau de bord outil de performance et de pilotage de la formation*, étude de cas : SONATRACK, mémoire de l'obtention du diplôme de licence en science commerciale, (option : Management), EHEC, Alger, Juin 2012.
- KIROUANI Anis, *LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE PILOTAGE DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL* étude de cas de la BDL, DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, ESB, Alger, octobre 2008.

Webographies :

- <http://www.piloter.org> .

Conférences

- MADAGH, (Mohamed Cherif) : cours de management de formation, EHEC Koléa le 20/01/201.

Les manuels

- Manuel contrôle de gestion ,3^{ème} édition, Vuibert, paris 2005.

Annexes

Les annexes :

- **Annexe 1:** fiche d'évaluation de la formation.
- **Annexe 2:** guide d'entretien.
- **Annexe 3 :** organigramme de la filiale MPV.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Titre de la formation :.....
 Date et lieu :.....
 Nom du formateur :.....
 Nom et Prénom :.....
 Fonction :.....
 Direction :.....

SVP, veuillez cochez la case et entourez le nombre qui vous convient :

1=Passable	2= Assez bien	3= Bien	4=Très bien
------------	---------------	---------	-------------

ORGANISATION DE LA FORMATION :

La prise en charge et l'accueil au niveau du Centre de formation	1	2	3	4
La restauration au niveau du Centre de formation	1	2	3	4
Durée et rythme de la formation	1	2	3	4

OBJECTIF ET CONTENU DE LA FORMATION :

Quelle est votre appréciation sur cette formation ?	1	2	3	4
Votre appréciation sur la partie théorique de la formation	1	2	3	4
Votre appréciation sur les travaux pratiques de la formation	1	2	3	4
Cette formation vous sera-t-elle utile dans votre activité de tous les jours?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		
Cette formation vous a t- elle permit d'augmenter votre niveau de connaissance et d'habileté	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		
Les objectifs de la formation sont-ils atteints ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		

L'ANIMATION DE LA FORMATION :

Le formateur a-t-il respecté le rythme d'apprentissage des participants ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>		
Maîtrise pédagogique du contenu par le formateur	1	2	3	4
Comment pouvez-vous évaluer les techniques d'enseignement ?	1	2	3	4

COMMENTAIRES ET REMARQUES :

.....

.....

.....

Annexe 2

Guide d'entretien :

Étudiante à l'école des hautes études commerciale en troisième année. 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. Travail que j'ai inscrit dans le cadre d'une recherche en vue de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme master en science commerciale, option : management des ressources humaines, sous le thème : le tableau de bord de la formation.

Je compte beaucoup sur la pertinence de vos réponses et surtout sur votre aide et votre assistance, à l'effet de me permettre de faire aboutir mon travail dans les meilleures conditions.

J'ai articulé mes questions autour de Six thèmes comme suit :

Thème 1 : présentation du tableau de bord formation

1. Existe-t-il un tableau de bord formation au sein de la filiale MPV ?
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 filiale ?
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 filiale ?
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 échec liés aux actions de formation ?

Thème 4 : les enjeux liés au tableau de bord formation de la filiale MPV

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 filiale MPV du groupe SONELGAZ 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 convaincu 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.

Merci pour vos réponses !

Annexe 3

- **Organigramme de la filiale MPV**

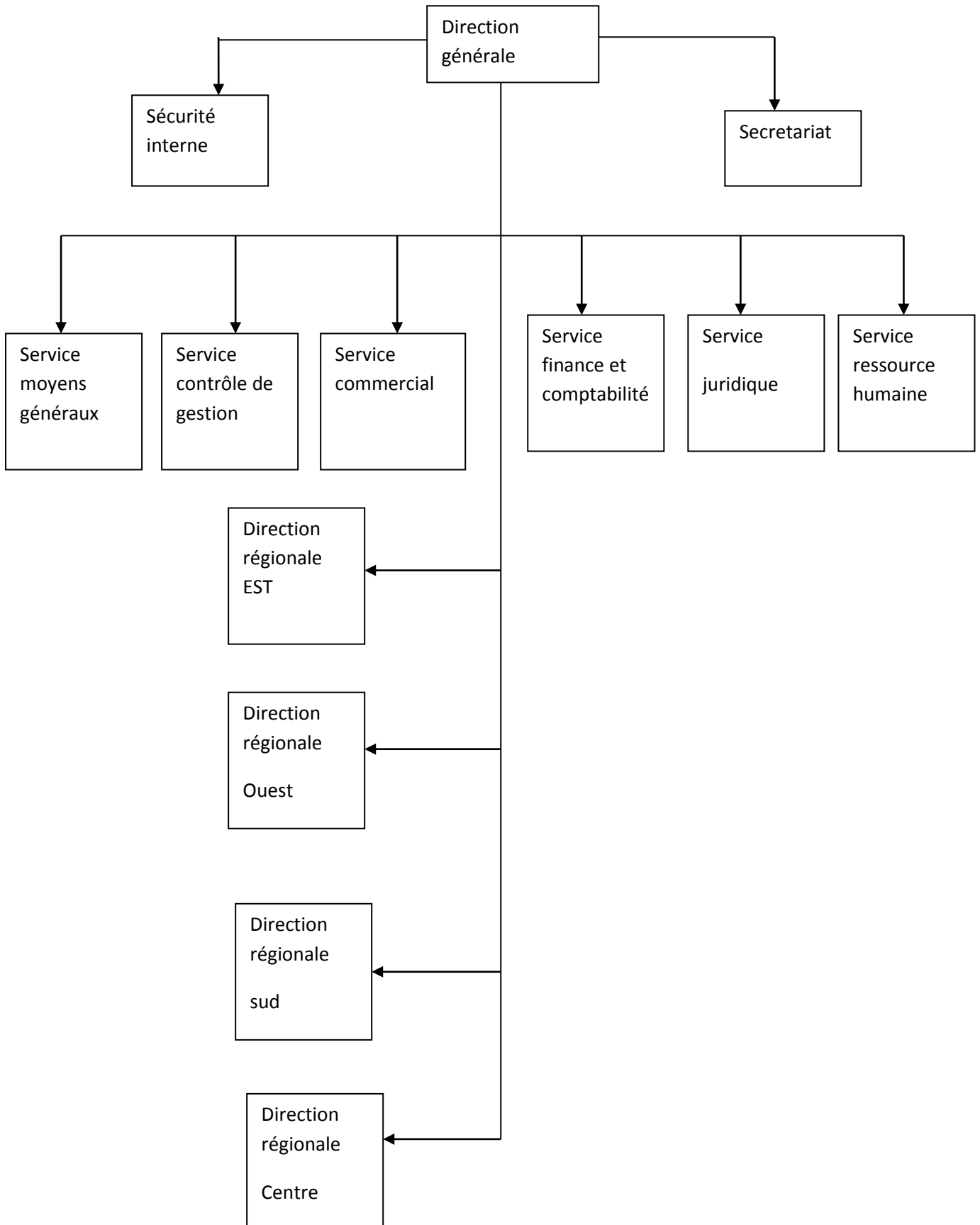


Table des matieres

Liste des tableaux

Liste des schemas

Sommaire

Introduction generale

Chapitre I : la formation :concepts et theories.....	1
I-1 : notions et generalites	1
I-1-1 : evolution de la formation.....	1
I-1-2 : definition de la formation	2
I-1-3 : les objectifs de la formation	3
I-1-4 :les types de formation.....	4
I-1-4-1 : formation post-recrutement.....	4
I-1-4-2 :formation de promoioin.....	5
I-1-4-3 :formation professionnelle specialise.....	5
I-1-4-4:formation de perfectionnement.....	5
I-1-4-5:formation de prevention.....	5
I-1-4-6: formation de reconversion.....	5
I-1-4-7:formation-action.....	5
I-1-5 : processus formation.....	6
I-1-5-1 : politique formation.....	6
I-1-5-1-1 : definition.....	8
I-1-5-1-2 :les composantes d'une politique formation.....	8
I-1-5-1-2-1 besoin de formation.....	8

I-1-5-5-2-1-1 : collecte de donnees et leur analyse.....	11
I-1-5-3 : l'elaboration du plan de formation.....	12
I-2 : l'evaluation de la formation	14
I-2-1 :definition du concept d'evaluation de la formation.....	15
I-2-2 :evaluation de l'efficacite d'une action de formation.....	15
I-2-3 :evaluation des objectifs pedagogiques.....	15
I-2-3-1 :que peut –on evaluer.....	15
I-2-3-2 :l'objet de l'evaluation en formation.....	16
I-2-4 :les outils d'evaluation.....	19
I-2-4-1 :questionnaire.....	20
I-2-4-2 :interview des groupes.....	20
I-2-4-3 :observation directe.....	20
I-2-4-4 :l'analyse statistique.....	20
I-2-5:l'evaluation des objectifs professionnelle et des copetences de travail.....	21
I-2-5-1:le difficultes de l'evaluation de l'impact de formation.....	21
I-2-6: les modalites d'evaluation de la formation.....	22
I-2-6-1:evaluation sommative.....	22
I-2-6-2:evaluation formative.....	22
I-2-6-3:evaluationnormative.....	22
I-2-7:les outils de gestions de managementde la formation.....	23
I-2-7-1:cahier des charges de formation.....	23
I-2-7-2:gestion administrative.....	24
I-2-7-3:savoir conseiller un bilan de competence.....	25

I-2-7-4: accompagner les collaborateurs dans la realisations de leurs passeport formation ou passeport competence.....	25
I-2-7-5: le tableau de bord formation.....	26
Chapitre II :le tableau de bord de la formation.....	29
II-1- : generalite sur le tableau de bord.....	30
II-1-1 : Bref historique.....	30
II-1-2 :definition.....	31
II-1-2-1 : tableau de bord outil de contrôle de gestion.....	35
II-1-3 :outil de pilotage des cativites d el’organisation.....	32
II-1-3-1 :une reponse aux besoins actuels de gestion des organisations.....	34
II-1-3-2 :les roles d’un tableau de bord.....	35
II-1-3-3 :les fonctions d’un tableau de bord.....	35
II-1-4 :les outils de tableau de bord.....	37
II-1-5 :les niveaux d’un tableau de bord.....	39
II-1-5-1 :le contenu d’un tableau de bord.....	40
II-1-5-1-1 :definition des indicateurs.....	41
II-1-5-2 :les enjeux de l’implantation des tableaux de bord	42
II-2 : l’elaboration d’un tableau de bord.....	42
II-2-1 :la conception du tableau de bord.....	50
II-2-1-1 :la methode Gimsi.....	50
II-2-1-2 : balanced scorecard.....	50
II-2-1-3 :le navigateurs skandia.....	50
II-2-1-4 : la methode OVAR.....	50

II-2-2 : tableau de bord RH.....	51
II-2-3 :tableau de bord comme moyens de pilotage de la fonction RH.....	51
II-2-3-1 : tableau de bord strategique RH.....	51
II-2-3-2 : tableau de bord des couts RH.....	52
II-2-3-3 : tableau de bord de recrutement.....	52
II-2-3-4 : tableau de bord de la remuneration.....	53
II-2-3-5 :tableeau de bord de la formation.....	53
II-2-4 : tableau de bord pour le pilotage et la mise en œuvre de laformation.....	54
II-2-4-1 : definition du tableau de bord de la formation.....	54
II-2-5 :les facteurs de succes dans la realisation des tableau de bord de gestion.....	56
Chapitre III : la politique de formation au sein de la filiale MPV du groupe	
SONELGAZ	59
III-1 :presentation du groupe.....	59
III-1-1 : historique du groupe SONEIGAZ.....	59
III-1-1-1 :evolution juridique.....	60
III-1-1-2 :principe d'organisation.....	60
III-1-2 :presentation de la filiale MPV.....	61
III-1-2-1 : les missions.....	62
III-1-2-2 :les principales activites de la MPV.....	63
III-1-2-3 :perspective de developpement.....	63
III-1-2-4 : les contributions du services RH MPV.....	64
III-1-3 : la politique de formation au sein de la MPV.....	65
III-1-3-1 :les caracteristiques de plan de formation.....	65

III-1-3-2 :les objectifs et previsions de formation.....	66
III-1-3-3 : les types de formation.....	66
III-1-3-3-1 : le perfectionnement professionnelle.....	66
III-1-3-3-2 :formation prodeessionnelle specialisee.....	68
III-1-3-3-3 : les previsions d'apprentissage et stage pratique.....	69
III-1-3-3-4 :les depenses previsionnelles de formation.....	69
III-1-3-4 : les depenses de formation.....	70
III-2 : l'analyse de la politique de formation.....	71
III-2-1 :differeents centres de formation.....	71
III-2-2 : les types de formation.....	72
III-2-3 :les realisations de la filiale MPV en matiere de formation par rapport aux previsions.....	72
III-2-3-1 :les beneficiaires.....	72
III-2-3-2 : les taux de realisation de la formation 2014.....	74
III-2-4 :l'evaluation de la formation au sein de la filiale MPV.....	76
Chapitre IV : essai de la mise en place d'un tableau de bord de la fromation au sein de la MPV.....	78
IV-1realisation de l'enquete.....	78
IV-1-1 : presentation.....	78
IV-1-2 : objectif de l'enquete.....	78
IV-1-3 :les interviewees	78
IV-1-4 : deroulement de l'enquete.....	79
IV-1-2 : l'architecture du guide d'entretien.....	79
IV-1-3 : moded'entretien.....	79

IV-1-4 : traitement et analyse du guide d'entretien.....	80
IV-1-4-1 : traitement du contenu.....	80
IV-1-4-2 : analyse du guide d'entretien.....	81
IV-1-3 :presentation du tableau de bord de la formation de la filiale MPV.....	83
IV-1-3-1 :tableau de bord de la formation de la direction generale de la MPV.....	83
IV-1-3-2 : analyse du tableau de bord de la formation de la MPV.....	89
IV-1-3-3 :synthese d'analyse.....	94
IV-2: proposition d'un atbleau de bord de la formation au sein de la MPV.....	95
IV-2-1 :elaboration d'un tableau de bord de la formation	95
IV-2-2 :methode d'elaboration.....	96
IV-2-3 :la lecture des resultats.....	96
recommandation.....	105
Conclusion generale.....	108
Bibliographie.....	111
Annexes.....	113