Université Lyon II

Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation : Cas d'expérimentation au Maroc.

Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2
Présentée et soutenue publiquement par

Mustapha LAHLALI

Le 12 novembre 2001

JURY Directeur de la recherche : Henri SAVALL, Professeur de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2 Rapporteurs : Jean-Marie PERETTI, Professeur de Sciences de Gestion, Université de Corte. Zahir YANAT, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Habilité à diriger des recherches, Université de Bordeaux IV. Suffragants : Azzedine BENNANI, Président Directeur Général du Groupe RESO. Nathalie KRIEF, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2. Véronique ZARDET, Professeur de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2

Table des matières

Avertissement . . 1

REMERCIEMENTS . 5

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES . . 7

INTRODUCTION GENERALE . . 11

1. Problématique : . . 11

2. Les hypotheses de la recherche . . 12

2.1 hypotheses centrales maximales et minimales . 12

2.2 La structuration des hypothèses en corps d'hypothèses : . . 14

3. Le Fil Conducteur . 15

4. OBJECTIFS ET INTERETS DE L'ETUDE . 17

5. LE CONTEXTE DE L'ETUDE . . 18

6. LE CADRE DE LA RECHERCHE. . 19

7. PLAN DE LA THESE . 19

CHAPITRE **PRELIMINAIRE :** LE POSITIONNEMENT DE NOTRE RECHERCHE . . 20

Introduction du chapitre préliminaire . 20

0.1 - LE CADRE THEORIQUE : L'analyse socio-économique des entreprises et des organisations : . 21

0.2. LE FONDEMENT METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE : . . 27

0.3 CADRE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE . . 53

PARTIE 1 : LA PROBLEMATIQUE DE L'ADEQUATION FORMATION EMPLOI AU MAROC . 69

INTRODUCTION DE LA PARTIE I . . 69

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME D'EDUCATION ET DE FORMATION AU MAROC . . 70

Introduction du chapitre 1 . 70

1.1. LA SITUATION ACTUELLE DU SYSTEME EDUCATIF : ATOUTS ET FAIBLESSES . . 71

1.2. LE SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE . 82

1.3 LA GESTION DE LA FORMATION EN ENTREPRISE . 94

Conclusion chapitre 1 : . 107

CHAPITRE 2 : LE MARCHE DE L'EMPLOI AU MAROC : SES TENDANCES ET SES MECANISMES . 108

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2 . . 108

2.1 LE MARCHE DE L'EMPLOI AU MAROC . 109

2.2 L'EMPLOI DES JEUNES DIPLOMES . . 118

2.3 LA GESTION DE L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE . 131

Conclusion du chapitre 2 . . 141

Conclusion de la partie I . 142

PARTIE 2 : LE MANAGEMENT DES ORGANISMES DE FORMATION ET LE PILOTAGE DES SYSTEMES DE FORMATION . . 145

Introduction de la partie II . 145

CHAPITRE 3 : LA GESTION DES ENTREPRISES DE FORMATION . . 146

Introduction du chapitre 3 : . 146

3.1 STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE DE FORMATION . . 147

3.2. LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES DE FORMATION . 165

Conclusion du chapitre 3 . . 182

CHAPITRE 4 : LA FONCTION INSERTION ET LE PILOTAGE DES ORGANISMES DE FORMATION . . 183

Introduction du Chapitre 4 . 183

4.1 LA PLACE DE LA FONCTION INSERTION DANS LE PILOTAGE DES ORGANISMES DE FORMATION . 184

4.2 L'EVALUATION DES PERFORMANCES DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION . . 193

4.3. LES OUTILS DE PILOTAGE DANS LES SYSTEMES DE FORMATION . 214

Conclusion du chapitre 4 . . 232

Conclusion de la partie II . . 233

PARTIE 3 : LA MISE EN PLACE DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE DANS LES ORGANISMES DE FORMATION . 235

INTRODUCTION DE LA PARTIE III . . 235

CHAPITRE 5 : L'IMPLANTATION DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DANS UN ORGANISME DE FORMATION . 236

Introduction du chapitre 5 . 236

5.1 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LE PROCESSUS DE L'INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE . 237

5.2 LE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ET LES RESULTATS DE L'EXPERIMENTATION . 258

Conclusion du chapitre 5 . . 289

CHAPITRE 6 : LE PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE : L'IMPLANTATION DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE . 290

Introduction chapitre 6 . . 290

6.1. METHODE OPERATOIRE DE CONSTRUCTION DU PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE. . 291

6.2. L'IMPLANTATION DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE . 309

6.3 EVALUATION PARTIELLE DU PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE . . 331

Conclusion chapitre 6 . 345

Conclusion de la partie III . 346

CONCLUSION GENERALE . 349

1- LA VALIDATION DES HYPOTHESES DE NOTRE RECHERCHE . 350

1.1 Rappel des hypothèses de la recherche . 350

1.2. Etat de validation du corps d'hypothèses . . 351

2. APPORTS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE . 357

3. LIMITES DE LA RECHERCHE . . 357

4. PERSPECTIVES DE PROLONGEMENT DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE . 358

LEXIQUES DES CONCEPTS CLES . 361

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES . 367

I- OUVRAGES . . 367

II- RAPPORTS, REVUES, THESES, MEMOIRES, DIVERS. . . 372

II-1 RAPPORTS . . 372

II-2 REVUES ET ARTICLES DE PUBLICATIONS . 373

II-3 THESES . 376

II-4 Mémoires . . 376

II-5 DIVERS . . 377

ANNEXES . 379

Corps d'hypothèses . 379

THEME 1 : l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle. . 379

THEME 1 : l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle. . 381

THEME 2. : Le management des organismes de formation et le pilotage du système de formation. . 383

THEME 2 : Le management des organismes de formation et le pilotage du système de formation. . 384

THEME 3 : La mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégique dans les organismes de formation . . 385

THEME 3 : La mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégique dans les organismes de formation . . 385

Questionnaire de l'enquête générale . 386

Enquête Entreprises . 386

Enquête des Etablissements privés De la Formation Professionnelle . 388

Enquête Lauréats des Etablissements privés de Formation Professionnelle . 391

Enquête Formateurs des établissements privés de Formation Professionnelle . 395

Annexe n°3 : Guide d'entretien par thème de dysfonctionnement . 398

Annexe n° 04 Liste d'indicateurs proposés par A. de Peretti . 399

2 Des indicateurs de fonctionnement sur . 401

4 Des indicateurs de relation avec . . 402

Annexe n° 05: Calcul des quelques coûts cachés . . 405

a. Calcul du nombre d'heures de travail attendues . 405

b) Calcul de la contribution horaire à la marges sur coûts variables . . 405

Annexe n° 05 Tableau des coûts cachés Copyright ISEOR 1990 . 406

Annexe n° 06 : Extrait du plan stratégique : 2001 - 2004 . 407

I- PREAMBULE . 407

II- AXES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES . 408

ANNEXE 7 : Tableaux de bord de pilotage élaborés . 409

Avertissement

L’université n’entend donner ni approbation, ni improbation aux idées émises dans les thèses. Ces idées doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

A mon épouse, A mes enfants, A ma mère, frères et soeur.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord, et en priorité, à exprimer mes vifs remerciements à M. Henri SAVALL, directeur de ma recherche, pour la qualité de son encadrement, pour ses conseils et sa rigueur méthodologique dans la conduite de mes travaux de recherche.

Je tiens aussi à exprimer ma grande gratitude à Mme Véronique ZARDET, co – directrice de l'ISEOR, pour ses conseils, sa disponibilité.

Mes remerciements vont également à M.M Jean-Marie PERETTI et Zahir YANAT pour avoir accepté la tâche de pré-rapporteurs et de participer au jury de soutenance de ma thèse.

Je remercie l'équipe de l'ISEOR pour son soutien dans mes recherches et pour m'avoir apporté tous les outils et les documents pratiques sans lesquels cette thèse n'aurait pas pu voir le jour. Plus particulièrement, je remercie Nathalie KRIEF pour sa lecture attentive de ma thèse et pour ses remarques pertinentes et Miguel DELATTRE pour ses conseils.

J'exprime également mes grands respects et remerciements à M. Azzedine BENNANI pour l'intérêt manifesté à l'égard de mes travaux de recherche pour son soutien matériel et ses précieux conseils et pour avoir accepté d'apporter son point de vue de praticien et son témoignage au sein de notre jury.

Je suis également reconnaissant à Mme Fatiha SEBTI pour sa précieuse contribution à la réalisation du diagnostic socio-économique et sa participation aux différents comités du pilotage du projet d'innovation.

Mes remerciements vont aussi à tous les responsables d'établissements de formation, aux formateurs, aux lauréats des établissements de formation et aux chefs d'entreprises qui ont bien voulu répondre à notre enquête.

A mon épouse et à mes enfants qui ont supporté, avec silence et surtout avec compréhension, mes absences et mon indisponibilité durant toutes les années de recherche.

Que tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche, de près ou de loin, en particulier à mon entourage familial et mes amis trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

AFIDES	Association Francophone Internationale des Directeurs d'établissement scolaire
AGEF	Association des Gestionnaires et de la Formation professionnelle / Maroc
AMEP	Association Marocaine des Ecoles Professionnelles / Maroc
APECT	Association Professionnelle des Ecoles Commerciales et Techniques
APEP	Association Professionnelle des Etablissements Privés / Maroc
CERI	Centre pour l'Innovation de la Recherche en Education / OCDE
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CIDE	Consortium International de Développement en Education / Québec
CIOPE	Centre d'Information et d'Orientation pour l'Entreprise / Maroc
CNAA	Council for National Academic Awards / Grande Bretagne
CNDP	Centre National de Documentation Pédagogique /France
CNE	Comité National d'Evaluation /France
CNFP	Commission Nationale de la Formation Professionnelle / Maroc
CNJA	Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir / Maroc
CNPF	Conseil National du Patronat français
COSEF	Commission Spéciale d'Education et de Formation / Maroc
CPFP	Commission Provinciale de la Formation Professionnelle / Maroc
CQP	Centre de Qualification Professionnelle / Maroc
CSF	Contrats Spéciaux de Formation / Maroc
FIMME	Fédération des Industries Métalliques, Mécaniques, Electriques et électroniques du Maroc
FP	Formation Professionnelle
GIAC	Groupe Interprofessionnel d'Aide au Conseil / Maroc
IAE	Association internationale par l'évaluation du rendement scolaire

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

AFIDES	Association Francophone Internationale des Directeurs d'établissement scolaire
IMHE	Institut of Management of Higher Education / USA
INES	Indicateurs Internationaux de l'Enseignement
IPES	Indicateurs de Pilotage des Etablissements Scolaires /France
ISEOR	Institut de socio – économie des Entreprises et des Organisations /France
ISTA	Institut Supérieur de Technologie Appliquée / Maroc
MAFI	Manuel de la Formation Intégrée
MFP	Ministère de la Formation Professionnelle / Maroc
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCP	Office Chérifien des Phosphates / Maroc
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail/ Maroc
SFP	Système de Formation Professionnelle
TFP	Taxe de la Formation Professionnelle / Maroc

INTRODUCTION GENERALE

1. Problématique :

Le système de formation professionnelle, au Maroc, connaît ces dernières années un développement quantitatif très important et un effort d'orientation qualitative et d'organisation de plus en plus marqué.

Globalement, le sous-système de formation professionnelle qui fait partie du système éducatif national apparaît comme un sous-secteur en pleine mutation surtout depuis la réforme de 1984.

Toutefois, l'évolution que connaît ce secteur au niveau de ses structures et de son organisation ne semble pas avoir fondamentalement rejailli sur les contours de l'image que ce secteur donne de lui.

En effet, l'évaluation du produit formation professionnelle par les partenaires évoque encore des défaillances non pas en matière de connaissances techniques mais en matière de « ***connaissances de l'environnement professionnel et de la capacité à dynamiser des équipes de travail de gestion, de sécurité...*** ».

On évoque aussi des "problèmes d'opérationnalité " des lauréats de la formation professionnelle et partant une inadéquation entre la formation et l'emploi.

Le contexte particulièrement contraignant dans lequel se retrouvent les organismes de formation professionnelle et les défis auxquels ils doivent faire face aujourd'hui les obligent à fournir, entre autre, un effort constant d'organisation et systématisation. Les responsables des établissements de formation devront ainsi manager leur(s)unité(s) d'une manière plus rigoureuse et orientée sur la performance et l'efficacité de leur système en améliorant leur processus de gestion et en réalisant un meilleur suivi des activités et une meilleure évaluation des résultats.

La formation professionnelle doit répondre aux motivations des demandeurs de la formation mais elle doit être aussi adaptée aux besoins des employeurs et aux possibilités réelles et potentielles d'insertion offertes aux lauréats de la formation.

Cette nécessité pourrait s'expliquer, entre autres, par le phénomène de chômage des jeunes diplômés dont l'émergence correspond aux mutations importantes et profondes ayant marqué, surtout à partir des années 80, la société et l'économie marocaines. Devant une telle situation, il devenait impératif aussi bien pour les opérateurs publics de la formation que pour les opérateurs privés de rechercher une certaine articulation entre le système éducatif et le système productif.

En effet, la dynamique de la relation formation - emploi est fonction donc, non seulement des mécanismes de croissance ou de relance économique **(phénomène quantitatif**) mais aussi fonction de la disponibilité d'un profil de formés dont les compétences correspondent aux besoins du monde productif (**phénomène qualitatif)** [1]

La recherche de cette adéquation formation – emploi constitue donc un enjeu national fondamental tant sur le plan économique que sur le plan socio – politique.

Dans ce cadre notre recherche portera sur la problématique de **l'inadéquation entre les emplois et les formations dans des filières de tertiaire et son impact sur l'offre de formation professionnelle et s'attachera, dans le contexte socio-économique actuel, de savoir comment peut-on améliorer l'efficacité globale des organismes de formation et en particulier des établissements privés de formation professionnelle et assurer une meilleure articulation entre les formations et les emplois par le biais d'un système de pilotage et un management plus adéquat ?**

2. Les hypotheses de la recherche

2.1 hypotheses centrales maximales et minimales

En tant «qu'acteur principal » dans l'acte de formation, les établissements privés de formation professionnelle relevant des filières tertiaires ne s'efforcent pas à développer suffisamment des relations interactives et dynamiques avec leur environnement interne et

[1] Conseil National de la Jeunesse et l'Avenir « Quelle éducation-formation, quel emploi pour le Maroc de demain ? Vers une meilleure articulation entre le système éducatif et le système productif ». Troisième session du Conseil ; Février 1993

externe. Il s'ensuit une offre de formation qui ne répond pas aux emplois proposés.

Les écoles privées, voire publiques, de formation professionnelle se contentent d'afficher, en général, de belles intentions et oublient de vérifier d'une manière objective et systématique si les résultats escomptés en matière de qualité de formation et d'insertion professionnelle des lauréats ont été atteints et dans quelle mesure.

L'hypothèse Centrale

L'hypothèse centrale de notre recherche consiste à dire que **l'efficacité globale des établissements privés de formation professionnelle suppose un processus dynamique de conduite de changement intégrant des outils de pilotage adaptés aux spécificités internes de ces établissements et un contexte institutionnel privilégiant la qualité**.

Nous en tirons une hypothèse centrale maximale et une hypothèse centrale minimale :

Hypothèse centrale maximale :

L'amélioration de l'adéquation entre la formation et l'emploi suppose l'introduction d'un processus de conduite de changement par le biais de l'implantation d'un management socio-économique au sein des établissements privés de formation.

Hypothèse centrale minimale :

La mise en place de tableaux de bord de pilotage adéquats et adaptés aux spécificités des établissements privés de formation professionnelle contribue à l'amélioration de leurs performances.

La recherche de cette efficacité nécessite donc, comme condition nécessaire, la mise en place **d'un système de pilotage stratégique** dans le cadre d'un processus d'intervention socio-économique agissant d'une façon dynamique et interactive sur :

.

les structures de ces établissements par l'introduction d'outils de management adaptés à leurs spécificités et à leurs finalités ;

.

les comportements des membres de ces établissements de formation (Responsables, formateurs, personnel d'encadrement) par la mise en place de conditions favorables de travail visant à renforcer l'efficacité et la rentabilité socio-économique de leur organisation.

La première hypothèse dite **maximale** car elle exprime notre ambition en tant que chercheur et constitue les conditions suffisantes permettant d'améliorer à long terme l'adéquation entre la formation et l'emploi.

Les hypothèses dites **minimales** expriment les conditions nécessaires sans lesquelles on ne peut atteindre le but fixé par la finalité de la recherche. Elles constituent

« ***ce que l'on se propose de montrer et d'étayer au minimum dans la thèse*** »[2]

Après la présentation des hypothèses centrales de notre recherche nous allons présenter la structuration de nos hypothèses en corps d'hypothèses.

2.2 La structuration des hypothèses en corps d'hypothèses :

Pour la construction du corps d'hypothèses de notre recherche nous avons opté pour une méthode de conduite de travaux de recherche en sciences de gestion élaborée par le professeur Henri Savall et utilisée par tous les chercheurs intégrés ou associés à **l'ISEOR.** [3] Elle consiste à partir de l'hypothèse centrale. « ***Que l'on découpe en thèmes pour réaliser l'arborescence, puis en sous – thèmes auxquels on adjoint les hypothèses (descriptives, explicatives, prescriptives).»*** [4]

Il en résulte que la démarche adoptée est structurante puisqu'elle nous impose à formaliser la production d'hypothèses afin de construire un modèle de représentation appelé **" Corps d'hypothèses".**

Notre recherche s'est construite autour de trois catégories d'hypothèses :

.

Hypothèses descriptives : **" H.D "** qui sont des **informations d'observation** et des représentations réelles constatées par le chercheur et qui seront démontrées à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques.

.

Hypothèses explicatives : **" H.E** " qui constituent des **facteurs explicatifs** du constat formulé dans les hypothèses descriptives.

.

Hypothèses prescriptives : **" H.P** " sont des informations sur «*un scénario possible de* **solutions** *issues de l'expérience, c'est-à-dire des phénomènes observés sur les terrains d'expérimentation ou de la conviction profonde des chercheurs* » [5]

Les hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives de notre recherche sont classées dans un tableau intitulé **"corps d'hypothèses** " [6] découpant la problématique de la recherche en thèmes et sous – thèmes:

Figure n° 0.1 Corps d'hypothèses

[2] ISEOR « Guide méthodologique d'élaboration de la thèse » Document inédit, version 1994.

[3] Institut de Socio-Economie des Entreprises et des ORganisations est un institut de recherche en gestion associé à l'université Lumière Lyon 2 et au Groupe EM. Lyon

[4] ISEOR « Guide méthodologique d'élaboration de la thèse » op cité.

[5] ISEOR « Guide méthodologique d'élaboration de la thèse » op cité.

[6] H.Savall et V.Zardet : La dimension cognitive de la recherche- intervention. La production de connaissances par interactivité cognitive. Revue internationale de systémique ; janvier 1996.

Thème 1 : l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle.	
Sous/thème	**Sous/sous thème**
1.1 : Le système d'éducation et de formation au Maroc.	1.1.1 : La situation actuelle du système éducatif et de formation au Maroc 1.1.2 : Le secteur de la formation professionnelle 1.1.3 : La gestion de la formation en entreprise
1.2 : Le marché de l'emploi au Maroc et la gestion de l'emploi dans l'organisation productive	1.2.1 : Le marché de l'emploi au Maroc 1.2.2 : L'emploi des jeunes diplômés 1.2.3 : La gestion de l'emploi dans l'entreprise
Thème 2 : Le management des organismes de formation et le pilotage des systèmes de formation	
Sous/thème	Sous/sous thème
4.4.2.1 : La gestion des entreprises de formation	2.1.1 : Structure et organisation de l'entreprise de formation 2.1.2 Management des entreprises de formation
2.2 : La place de la fonction insertion professionnelle et le pilotage des organismes de formation	2.2.1 La place de la fonction insertion dans le pilotage des organismes de formation 22.2 : L'évaluation des performances des établissements de formation 2.2.3 : Les outils de pilotage dans les systèmes de formation
Thème 3 **: La mise en place des tableaux de bord de pilotage dans les organismes de formation**	
Sous/thème	Sous/sous thème
3.1 L'implantation du management socio-économique dans un organisme de formation	3.1.1 : Le changement organisationnel et le processus d'intervention socio-économique 3.1.2 : Le diagnostic socio-économique et les résultats de l'expérimentation
3.2 : Le projet d'innovation socio-économique : l'implantation de tableaux de bord de pilotage stratégique	3.2.1 : La méthode opératoire de construction du projet d'innovation socio-économique 3.2.2 : La construction et l'implantation du tableau de bord de pilotage dans l'établissement de formation, objet de l'expérimentation **3.2.3. Evaluation partielle du projet d'innovation socio-économique**

3. Le Fil Conducteur

La réflexion autour des relations entre la formation et l'emploi constitue actuellement au Maroc, à l'instar d'autres pays, une préoccupation majeure tant pour les pouvoirs publics, les formateurs, les chercheurs et praticiens des ressources humaines que pour les établissements d'éducation et de formation.

Différents études et travaux ont tenté de répondre à cette problématique et de dégager des mécanismes institutionnels gérant **la** relation entre éducation-formation et

emploi dans une optique en général macro - économique. Cette dernière consiste à identifier les moyens et les modalités de gérer le système de formation, à l'échelle nationale voire internationale afin qu'il réponde aux besoins du système productif.

Certes, c'est là une question importante voire stratégique, mais la démarche semble réductrice et limitative.

Comme toute entreprise, l'établissement de formation professionnelle, quel que soit son statut, doit disposer d'un système de pilotage qui lui permet dans un environnement de plus en plus incertain, d'assurer des évaluations systématiques pour agir, réguler et anticiper.

Ce système se dote d'outils pour mener à bien ce pilotage qui sont les tableaux de bord de pilotage **.**

Le rythme accéléré de développement du secteur privé de formation professionnelle et l'importance qu'il occupe dans le système éducatif national surtout depuis la réforme de 1984 impose d'intervenir au niveau des entreprises de formation professionnelle et d'agir tant sur leurs structures et que sur le comportement de leurs membres dans le cadre **d'un processus d'intervention socio-économique favorisant une dynamique de changement.**

En effet, dans un environnement de plus en plus incertain caractérisé par une transformation rapide des emplois, un développement rapide des technologies ; l'établissement de formation doit, en vue de renforcer son ancrage dans son environnement et améliorer le taux d'insertion professionnelle de ses lauréats, se doter d'un système de pilotage lui permettant d'assurer des évaluations systématiques de son environnement interne et externe.

Il doit se doter **d'un système de management compatible avec sa stratégie et ses capacités** en agissant**,** d'une manière permanente, sur la réduction des dysfonctionnements qui entravent son fonctionnement et en se dotant **de tableaux de bord de pilotage stratégique.**

La finalité de notre recherche est de montrer la nécessité mais aussi la possibilité pour les établissements privés de formation professionnelle de se doter d'outils de pilotage stratégique adaptés à leurs activités en vue de favoriser une meilleure articulation entre les emplois et les formations dispensées et d'améliorer le taux d'insertion professionnelle de leurs lauréats.

Il s'agit, d'abord, de connaître à travers **une enquête générale**, l'environnement socio-économique des établissements privés de formation professionnelle et d'identifier les comportements des acteurs intervenant dans l'acte de formation-insertion à savoir : les établissements de formation, les entreprises, les formateurs et les stagiaires.

Il s'agit, ensuite, d'introduire **la démarche socio-économique de management**, développée par l'ISEOR, dans un établissement privé de formation professionnelle en vue de le doter d'un système de pilotage construit sur la base **d'indicateurs pertinents** permettant de réajuster son système de formation en réaction à des signaux qui avertissent des dysfonctionnements et d'inefficacités et d'évaluer les résultats économiques et sociaux de cette intervention et ses effets sur l'amélioration des

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

performances socio-économiques de cet établissement.

Nous avons, ainsi, été appelé à implanter dans un établissement privé de formation professionnelle le processus de changement socio-économique en passant par les étapes suivantes :

.

Mener un diagnostic socio-économique dans l'établissement de formation et détecter les dysfonctionnements qui en découlent ;

.

Elaborer un projet d'innovation socio-économique ;

.

Implanter un système de pilotage stratégique en mettant en place, dans l'organisation de formation, des outils de pilotage en l'occurrence les tableaux de bord de pilotage stratégique ;

.

Evaluer quantitativement et qualitativement les résultats de cette intervention et ses effets tant sur le management de l'organisation que sur l'amélioration de sa performance globale.

4. OBJECTIFS ET INTERETS DE L'ETUDE

Notre objectif principal est de connaître et d'évaluer les pratiques managériales des organismes de formation en matière du suivi d'insertion des lauréats. Nous visons donc à déterminer, d'un côté, les critères et les indicateurs d'évaluation de la performance globale des institutions de formation et de l'autre, l'influence de l'introduction des outils de pilotage stratégique sur le management de ces derniers.

Confrontées à d'importants changements concernant le marché de l'emploi et les exigences d'adaptation des formations aux impératifs de l'évolution technologique et aux changements organisationnels qui en découlent ; les établissements de formation sont contraints de mettre en oeuvre des outils pertinents de pilotage visant à améliorer leurs relations avec les différents acteurs intervenants dans le processus de formation-insertion à savoir : les entreprises, les formateurs et les lauréats.

La recherche présente, selon nous, plusieurs intérêts :

.

Les intérêts pratiques découlent de ce qui vient d'être énoncé : Il s'agit d'aider les directeurs des établissements de formation, en général, et ceux du secteur privé en particulier à mettre au point des outils pratiques et spécifiques pour le pilotage du système de formation de leur organisation et partant à **développer les pratiques managériales dans les établissements de formation** en vue d'améliorer leurs

performances. De nombreux travaux de recherche ont étudié, au Maroc, l'inadéquation formation-emploi et ont évalué ses effets sur tant sur le marché de l'emploi que sur le système de formation. Néanmoins, peu de recherches ont exploré le management des établissements de formation. Or, il semble nécessaire au moyen d'une démarche pragmatique et d'un processus dynamique d'approfondir la connaissance du management des institutions de formation et d'étudier ses particularités.

.

Les intérêts méthodologiques proviennent principalement de **l'utilisation de la démarche socio-économique de management dans les établissements de formation..** Aucune recherche n'a utilisé, à notre connaissance, cette démarche au Maroc dans un organisme de formation.

.

L'intérêt théorique vise à contribuer à **l'enrichissement de l'analyse socio-économique de management** par rapport à l'objet de notre recherche à savoir les établissements de formation.

Nous avons essayé d'examiner, dans cette recherche, l'applicabilité de cette démarche au Maroc alors qu'elle a été mise au point dans un contexte socio-économique et culturel différent. Cela supposerait, le cas échéant, d'adapter cette démarche et de vérifier son opérationnalité voire son efficacité.

5. LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Le contexte de l'emploi et de la formation au Maroc se caractérise, aujourd'hui, par une contradiction flagrante entre, d'un coté, un chômage très élevé des jeunes diplômés et de l'autre, une difficulté pour les entreprises à trouver les profils correspondant à leurs besoins.

En effet, si des avancés importantes ont été réalisées par le Maroc dans le domaine de l'éducation et de formation en termes d'effectif scolarisé et de budget ; les performances enregistrées par le système de formation, dans sa globalité, sont en deçà du niveau souhaité et par conséquent, des résultats attendus.

Par exemple, les diplômés de la formation professionnelle dans des filières tertiaires, qui semblent depuis longtemps bénéficier d'une situation relativement privilégiée sur le marché du travail, trouvent également des difficultés en matière d'insertion.

Aujourd'hui la situation de la formation professionnelle dans le secteur public que dans le secteur privé apparaît un peu difficile, d'un côté c'est la multiplication des centres de formation, c'est le gonflement des flux des stagiaires, c'est aussi, le renforcement de la concurrence émanant du secteur public et de l'autre les opportunités d'insertion professionnelle des lauréats deviennent plus rares et plus ciblées.

Agissant dans un marché qui semble saturé et en phase non seulement de maturité mais de déclin, les établissements privés de formation sont, comme toutes les

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

entreprises, victimes d'hémorragies internes et externes provenant de nombreux dysfonctionnements.

Le secteur privé de formation professionnelle est le plus exposé directement à la sanction de sa qualité, tant en amont par les flux et reflux des clients – stagiaires, qu'en aval par le taux d'insertion des lauréats.

Dans ce contexte le Maroc place, aujourd'hui, la question de l'emploi comme une priorité nationale et s'engage dans un processus de réforme de son système de formation-éducation sous fond de la charte de l'éducation et de la formation. En effet, la mise à niveau de l'économie nationale passe obligatoirement par l'amélioration du niveau de qualification des ressources humaines, laquelle suppose de **nouveaux modes de gestion et d'organisation du système de formation et des unités** qui le composent.

6. LE CADRE DE LA RECHERCHE.

Notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre des travaux de l'ISEOR.

Pour la vérification de nos hypothèses de recherche nous avons été appelés à appliquer la démarche socio- économique de management de l'ISEOR qui apporte, à notre avis, une rigueur scientifique dans la recherche expérimentale.

7. PLAN DE LA THESE

La thèse comprend un chapitre préliminaire et trois parties qui s'articulent autour du corps d'hypothèses tel qu'il est présenté auparavant.

Ce travail de recherche nous amène à identifier les apports de l'analyse socio-économique en matière d'amélioration des performances d'un organisme de formation.

Le chapitre préliminaire porte sur le positionnement et le choix de la méthode de recherche retenue pour conduire nos interventions et initier le changement dans les méthodes de management des organisations de formation au Maroc.

Ce chapitre comprend trois sections. La première définit le cadre théorique de la recherche à savoir l'analyse socio-économique des organisations. Dans la deuxième section nous allons essayer de définir et de justifier le choix de notre méthode de recherche de conduite de changement que nous avons choisie, à savoir le processus d'intervention socio-économique.

Dans une troisième section nous allons tenter de définir les concepts clés de notre recherche, en essayant de les positionner par rapport au thème de notre recherche.

Après la présentation du contenu du chapitre préliminaire nous allons maintenant

présenter les trois parties de notre thèse que nous développons en six chapitres.

La première partie porte sur l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle. Elle permettra de situer la problématique de l'adéquation formation-emploi au Maroc à travers la présentation de son système d'éducation et de formation **(chapitre 1**) et la connaissance des mécanismes et des tendances du marché de l'emploi et l'identification de la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés **(chapitre 2)**

La seconde partie abordera le management des organismes de formation en général et les établissements de formation professionnelle en particulier.

Ainsi nous allons, dans cette partie, traiter les questions suivantes :

Les pratiques de gestion des entreprises de formation **(chapitre 3)** ;

Le pilotage de la fonction insertion professionnelle dans les organismes de formation et les outils de pilotage dans les systèmes de formation **(chapitre 4)** ;

La troisième partie se centre sur l'implantation du management socio-économique et la mise en place de tableaux de bord de pilotage dans un organisme de formation.

Le chapitre (5) énonce l'implantation du management socio-économique dans un établissement de formation et décrit le processus d'intervention socio-économique.

Le chapitre (6) développe le projet d'innovation socio-économique à travers l'exemple de la mise en place des tableaux de bord de pilotage dans l'établissement de formation, objet de notre expérimentation.

Nous s'efforçons également dans ce chapitre de tirer les premières conclusions relatives à l'évaluation de l'efficacité du projet d'innovation en général et des tableaux de bord de pilotage en particulier en matière d'amélioration de la performance des organismes de formation.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : LE POSITIONNEMENT DE NOTRE RECHERCHE

Introduction du chapitre préliminaire

Ce chapitre est consacré à la délimitation et au positionnement de notre champ de recherche sur les plans théorique, épistémologique et méthodologique.

Sur le plan théorique, nous allons présenter l'approche socio-économique des entreprises et des organisations, que nous avons adoptée, pour la conduite de nos interventions et nos investigations sur le terrain d'expérimentation.

Aussi, essayerons-nous de définir les concepts clés utilisés dans notre recherche et de livrer les points de vue de certains auteurs qui se sont intéressés à ces concepts.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Il s'agit, notamment pour nous de situer les concepts de tableau de bord et de performance.

Comme nous l'avions stipulé auparavant notre recherche se place dans le cadre de l'analyse socio-économique qui considère l'entreprise ou l'organisation comme un ensemble de structures et de comportements humains en interaction permanente engendrant des dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements entraînent des régulations lesquelles génèrent des coûts cachés qui sont, en général, non identifiés par les systèmes d'informations comptables de l'entreprise.

Partant de notre domaine de recherche qui concerne les organismes de formation, en général et les établissements privés de formation professionnelle en particulier ; nous avons fait appel dans le cadre de nos interventions, aux outils de management socio-économique tels qu'ils ont été développés et expérimentés par l'équipe de l'ISEOR sous la conduite du professeur Henri Savall.

Nous avons cherché à savoir dans quelle mesure la mise en place d'outils socio-économiques de pilotage, en général, et les tableaux de bord de pilotage stratégique en particulier permettront d'améliorer l'efficacité globale des organismes de formation et d'améliorer ainsi leurs pratiques managériales par une bonne instrumentation de la mise en oeuvre stratégique.

0.1 - LE CADRE THEORIQUE : L'analyse socio-économique des entreprises et des organisations :

Le cadre théorique de notre recherche est l'analyse socio-économique des entreprises et des organisations qui a été élaborée en 1973 par le professeur Henri Savall et développée depuis 1976 par son équipe de recherche au sein de l'Institut Socio-économique des Entreprises et des Organisations (ISEOR)

C'est une méthode de conduite du changement des entreprises et des organisations qui a abouti, à travers ses recherches et son application dans toutes sortes d'entreprises et d'organisations, à un management dit socio-économique qui se défini comme un management global de l'entreprise dans la mesure où il est fondé *«sur le développement du potentiel humain comme levier primordial d'amélioration des performances économiques*.. ».[7] Il consiste à améliorer simultanément la performance économique et la performance sociale de toute organisation :

.

La performance économique de l'entreprise est évaluée par deux indicateurs : à court terme au moyen de résultats immédiats et à moyen et long termes en paramètres de création de potentiel.

[7] Voir Savall et Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable » Editions Economica 1987. Préface de Marc André LANSELLE, Avant-propos de Jean Marie DOUBLET. Prix Havard l'Expansion de Management stratégique. 2ème édition augmentée 1989, 3ème édition 1995 ; page 29

.

La performance sociale de l'entreprise se mesure par le niveau de qualité dans les six domaines de fonctionnement et de management de l'entreprise : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication – concertation – coordination, formation intégrée et mise en oeuvre stratégique.

0.1.1 Les coûts performances cachés dans l'entreprise et l'organisation

L'interaction permanente et complexe entre les structures et les comportements humains crée des pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement normal de l'entreprise ou de l'organisation. Or, on relève dans ce fonctionnement des anomalies et des perturbations qui sont des dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements ont des incidences financières non négligeables désignées «coûts- performances cachés » ou tout simplement «coûts caché».

Les coûts- performances cachés désignent les coûts supportés par l'entreprise mais non repérés, en général, par les systèmes d'informations comptables qu'utilisent habituellement les entreprises (comptabilité générale, comptabilité analytique, budget etc.)

La mise en évidence des coûts cachés dans l'entreprise et leur calcul a pour objectifs non seulement d'expliquer le niveau d'efficacité des entreprises mais aussi de favoriser leur transformation et de créer chez elles une dynamique de changement.

« Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation :

Dysfonctionnements ⟶ Régulations ⟶ coûts cachés » [8]

0.1.1.1. L'origine des coûts cachés :

La théorie socio-économique des organisations de l'ISEOR considère l'entreprise comme un ensemble complexe qui comprend cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) qui rentrent en interaction avec cinq types de comportements humains (individuels, de groupes d'activités, catégoriels, de groupes d'affinités et collectifs).

[8] Voir H.Savall et V.Zardet «Maîtriser les coûts et les performances cachés ». Op cit page 126

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

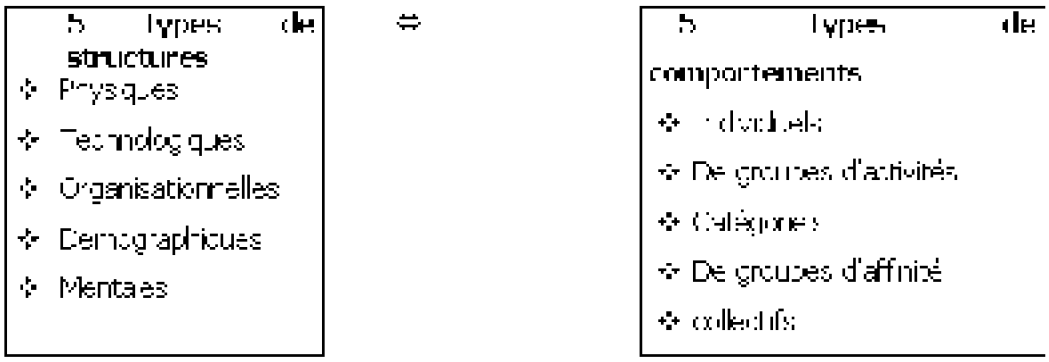


Figure n° 0.2 L'interaction entre les structures et les comportements

Cette interaction entre les structures et les comportements crée les conditions d'activités qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Or, ce fonctionnement se trouve entaché d'anomalies, de perturbations engendrant ainsi des dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements, qui constituent des écarts entre le fonctionnement souhaité (dit **ortho-fonctionnement**) et le fonctionnement constaté, sont classés selon la théorie socio-économique en six familles :

Les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication – coordination - concertation, la formation intégrée et la mise en oeuvre stratégique.

Ces six catégories de dysfonctionnements constituent en même temps des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements lors du diagnostic de l'entreprise.

0.1.1.2. L'origine des dysfonctionnements :

Les dysfonctionnements sont provoqués par l'interaction entre les structures et les comportements qui engendrent des déperditions d'énergie.

Il convient aussi de signaler que l'une des causes essentielles et permanentes de dysfonctionnements provient d'une certaine inadéquation entre le niveau de formation des personnes et le contenu de leur emploi.

a- L'interaction entre les structures et les comportements :

L'analyse socio-économique se base sur la reconnaissance simultanée de la pertinence de deux forces d'impulsion du fonctionnement des organisations à savoir les structures et les comportements qui sont placés en interaction permanente

Cette hypothèse, qui explique les dysfonctionnements dans toute organisation, est dite «**hypothèse fondamentale »** peut se résumer schématiquement ainsi :

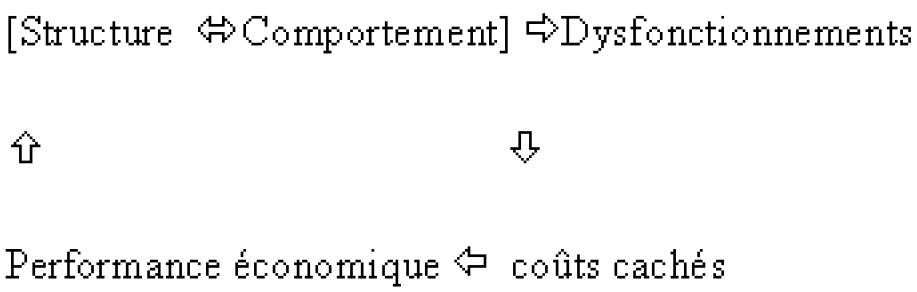


Figure n° 0.3 L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique

La théorie socio- économique opte pour une définition plus large de la notion de structure et celle du comportement.

Le concept de structure est défini de façon plus globale par rapport à son acceptation générale dans la littérature de gestion. Les structures se définissent comme des éléments relativement stables de l'organisation bénéficiant d'un certain degré d'inertie. Leur transformation nécessite du temps et une dépense d'énergie.

Les structures se caractérisent également par leur prégnance, c'est-à-dire la capacité qu'elles ont d'impressionner et d'influencer les comportements humains.

Les structures peuvent être classées en cinq catégories : physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales.

Les comportements constituent des manifestations observables de l'individu dans l'organisation. Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité dans le temps. En effet, selon la théorie socio-économique un individu peut obéir à cinq logiques de comportements : (Logique individuelle, logique de groupe d'activité, logique catégorielle, logique de groupe d'affinité, logique collective) et ce en fonction des situations devant lesquelles il se trouve et la nature des problèmes auxquels il fait face dans le cadre, par exemple, d'une même journée d'activité.

Il convient de signaler que les causes des dysfonctionnements dans une organisation sont trop complexes dans la mesure où «***chaque cause provoque de multiples dysfonctionnements et chaque dysfonctionnement résulte de multiples causes*** »[9]

En conséquence, si l'on veut agir sur le niveau de performance de l'entreprise, il importe de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains.

Il faut aussi signaler que les différentes structures sont en interrelation étroite.

« Les croisements interactifs entre les différents éléments de cette multitude de catégories de structures et de comportements sont très nombreux et expliquent la complexité des causes de dysfonctionnements : chaque cause provoque de multiples dysfonctionnements et chaque dysfonctionnement résulte de multiples causes. Si on veut agir sur le niveau de performance économique de l'entreprise,

[9] H.Savall «Enrichir le travail humain : l'évaluation économique ». Dunod 1975Mention spéciale du prix IAE management, Préface de Jacques DOLORS, nouvelle édition augmentée, Economica décembre 1989, 275 pages ; page 209

il est nécessaire de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains » [10]

b- L'adéquation formation emploi et la grille de compétences :

L'une des causes permanentes de dysfonctionnements provient d'une certaine inadéquation entre le niveau de formation des personnes dans l'organisation et le contenu de leur emploi.

Pour mesurer l'adéquation formation - emploi, la théorie socio-économique a mis au point une grille d'évaluation des compétences qui sont disponibles dans une organisation. «***Une compétence sur une opération est disponible à la double condition que la personne ait une connaissance théorique et pratique suffisante de l'opération*** *»* [11]

La grille de compétence est un outil de pilotage des compétences et de mesure du degré d'adéquation des formations aux emplois. Elle permet donc de mesurer l'importance des écarts entre les emplois et les formations et contribue à donner une vision synoptique du potentiel humain disponible dans une unité. [12]

Après avoir défini l'origine des coûts cachés nous passerons en revue, dans le point suivant, la méthode d'évaluation des coûts cachés.

0.1.2. La méthode d'évaluation des coûts cachés :

L'évaluation des coûts cachés selon la démarche socio-économique a exigé la mise en place d'une méthode opératoire de conduite de changement, construite par l'ISEOR à partir de nombreuses recherches et expérimentations. Elle vise à analyser la relation :

Structures → comportements → dysfonctionnements → coûts cachés.

Elle comprend trois outils de base :

- l'analyse dysfonctionnelle ;
- l'évaluation des coûts cachés ;
- l'adéquation formation - emploi et la grille de compétences.

0.1.2.1. L'analyse dysfonctionnelle :

L'analyse dysfonctionnelle regroupe un ensemble de méthodes concrètes et se réalise à

[10] ***Ibid page 209***

[11] Ibid page 212

[12] La grille de compétences sera traitée, d'une manière plus approfondie, dans la partie (3) de cette thèse

travers trois phases qui peuvent être représentées par la figure suivante :

Figure n° 0.4 Les phases de l'analyse dysfonctionnelle

Ces trois phases sont les suivantes :

.

Etape 1. : L'étude descriptive des dysfonctionnements **:** Il s'agit ici de dresser un inventaire des dysfonctionnements en les classant dans les six domaines de dysfonctionnements cités précédemment. L'ensemble de ces dysfonctionnements est regroupé en cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements : Absentéisme, Accidents du travail, Rotation du personnel, non-qualité, Ecarts de productivité directe.

.

Etape 2. : L'étude descriptive des régularisations des dysfonctionnements : Dans cette étape, on va procéder à l'évaluation des effets des dysfonctionnements (**régularisations**) Les régularisations des dysfonctionnements sont regroupées selon deux types d'activités : Activités humaines et consommations de produits (biens et services).

.

Etape 3. : L'analyse des causes des dysfonctionnements **:** Dans cette phase, on procède par une démarche différente et qui consiste à connaître "**l'avis d'expert**" des intervenants ce qui nécessite «***une prise de recul vis- à-vis des opinions des acteurs et se fonde aussi bien sur les données recueillies par entretiens, par observation directe et par analyse de documents que sur le non dit »*** [13]

0.1.2.2. L'évaluation des coûts cachés :

Après l'analyse dysfonctionnelle, l'analyse socio – économique procède à l'évaluation des coûts cachés qui s'inscrit dans le prolongement de l'analyse dysfonctionnelle, puisque sa finalité est d'évaluer les coûts des régulations. [14]

Pour l'évaluation des coûts cachés, l'approche socio – économique a identifié cinq composants indiqués ci dessous :

Figure n° 0.5. Tableau des composants des coûts cachés

Composantes des coûts cachés	Explication de la nature des composants
Surcoûts salariaux	**l'acte de régulation** réalisé par une personne

[13] M.Autissier et V.Zardet « maîtriser les coûts cachés et les performances de la régulation sociale

[14] Ibid. Page. 184

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Composantes des coûts cachés	Explication de la nature des composants
	titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer
Sur-temps	**temps de régulation** rémunéré pour corriger des dysfonctionnements au lieu de réaliser une production
Non-productions	Lorsque le dysfonctionnement a entraîné une **absence d'activité** ou **un arrêt de travail** engendré par une panne
Non-création de potentiel	Des performances retardées à cause des dysfonctionnements **stratégiques** relevés dans le diagnostic.
Surconsommation	Il s'agit de **surconsommations d'énergie, de fournitures utilisées en plus** pour réguler le dysfonctionnement.

L'objectif recherché à travers l'évaluation des coûts cachés est «***d'évaluer l'enveloppe globale des coûts cachés, qui constitue une réserve potentielle d'efficacité pour l'entreprise, dénommée le gisement des coûts - performances cachés*** » [15]

Il s'agit de :

.

Rechercher les prix et coûts unitaires des composants des régulations ;

.

Evaluer en unités monétaires les incidences économiques de régularisations.

0.2. LE FONDEMENT METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE :

Notre travail de recherche repose sur l'utilisation des grandes étapes du processus d'intervention socio – économique développé par l'ISEOR.

Dans ce paragraphe nous allons décrire ce processus et préciser ses spécificités avant de présenter la méthodologie de recherche que nous avons adoptée.

0.2.1. Le processus d'intervention socio-économique :

Le processus d'intervention socio-économique est une méthode de conduite de changement qui permet d'implanter un management socio-économique en combinant la performance économique de l'entreprise et sa performance sociale. Ce processus de changement agit donc, d'une manière délibérée, sur des variables économiques et des variables sociales pour atteindre une double performance économique et sociale.

[15] Ibid. Page 137

Le processus d'intervention socio-économique consiste, d'une part, à associer d'une manière active le personnel de l'entreprise à la recherche de solutions d'amélioration et d'autre part, à développer la mise en oeuvre du potentiel humain au sein de l'entreprise (compétences humaines) au lieu d'accumuler simplement des compétences qui sont plus ou moins "volatiles ou virtuelles ".

L'analyse socio-économique suppose une confiance dans la capacité de l'ensemble du personnel de l'organisation à « ***faire progresser ses performances sans ressources extérieures nouvelles*** » [16] et se propose de mettre en oeuvre des actions d'innovation visant à réduire les dysfonctionnements des organisations et leurs coûts, c'est-à-dire réduire non seulement les charges mais aussi et surtout à accroître les produits et les créations du potentiel.

La mise en place de la stratégie d'innovation socio-économique permet de passer d'une situation de l'entreprise caractérisée par "**une hypertrophie des dysfonctionnements** " à une situation de fonctionnement caractérisée par une plus grande harmonie et assurant des performances socio-économiques plus importantes. La figure n°0.6 décrit cette représentation.

[16] Voir H.SavalL et V.Zardet ''maîtriser les coûts et les performances cachés'' op cité page. 202.

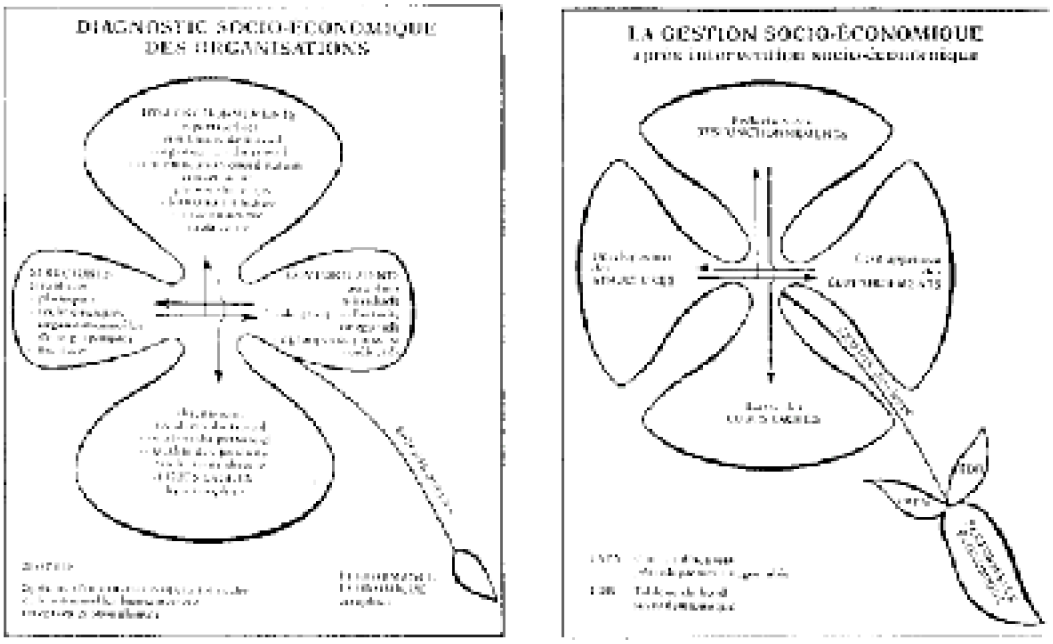


Figure n° 0.6 Diagnostic socio-économique des organisations et la gestion socio-économique après intervention socio-économique.

17

0.2.1.1.La mise en place du processus de changement :

Le processus d'action sur la performance socio-économique d'une organisation comporte un cycle progressif de changement défini en quatre phases : Le diagnostic, projet, mise en oeuvre, évaluation

17 Source : H.Savall et V.Zardet « Ingénierie stratégique du Roseau » édition ECONOMICA 1995 517 pages Page 152

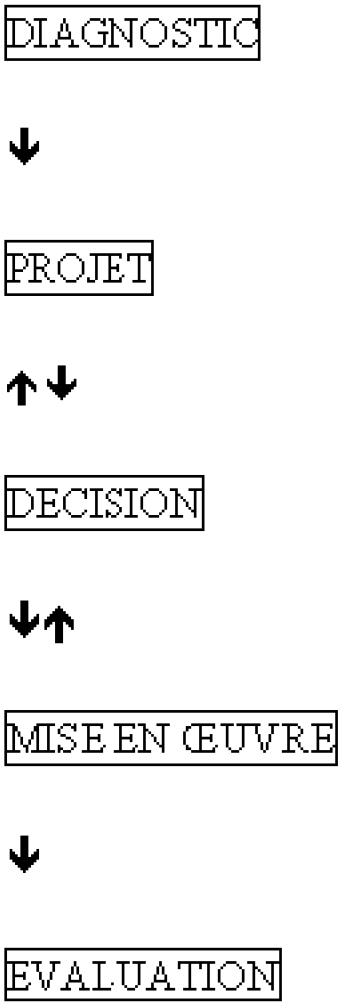


Figure n° 0.7 : les différentes étapes du processus d'intervention socio – économique.

.

Le diagnostic est une phase qui permet de recenser d'une manière exclusive les dysfonctionnements de l'organisation et leurs impacts économiques sur la performance économique, dits coûts cachés. Le recours exclusif, dans la démarche socio-économique, à une méthode centrée sur les dysfonctionnements procède d'une volonté de l'intervenant de modifier les représentations collectives sur le fonctionnement de l'entreprise et sa performance économique, pour susciter un désir de changement.

.

Le projet d'innovation socio-économique consiste en un processus essentiellement participatif de recherche d'actions sur le fonctionnement possédant une double propriété : Améliorer la performance sociale à partir des dysfonctionnements recensés et validés dans le diagnostic et accroître la performance économique.

.

La mise en oeuvre du projet consiste à mettre en place les actions précédemment citées et validées par la direction de l'entreprise ou l'organisation, objet de diagnostic socio-économique.

.

L'évaluation consiste à mesurer l'évolution de la performance sociale et économique, afin d'identifier les facteurs ayant généré les performances constatées ou les limites (dégradations relevées).

Nous avons utilisé tout ou partie de cette méthode opératoire pour vérifier, expliquer et appliquer nos trois catégories d'hypothèses, déjà signalées, en se basant sur les principes fondamentaux de l'analyse socio – économique et en appliquant le processus d'intervention socio - économique.

0.2.1.2. Les spécificités du processus d'intervention socio - économique :

Notre choix de processus d'intervention socio-économique découle de ses principes de base que nous avons résumés en six points.

a- Structures –comportements

On ne change pas l'entreprise en agissant uniquement sur ses structures. A coté des structures de l'organisation, dans un sens large, les ressources humaines doivent y occuper une place importance «***l'homme occupe une position ambivalente en gestion de ressources humaines où il est considéré à la fois comme acteur et comme objet de gestion. La difficulté dans tout processus de changement, mais plus largement dans l'exercice du management, est de tenir compte du « et » : acteur et objet*** ».[18]

Le processus d'intervention socio-économique dépasse cette difficulté en agissant à la fois sur les structures de l'organisation et sur le comportement des ses acteurs au moyen des ses six domaines de fonctionnement déjà cités.

« les actions sur les comportements devaient être accompagnées, de manière structurée et synchronisée, d'actions sur les structures » [19]

b- Horizontal-Vertical : Processus HORIVERT

Ce processus est une démarche d'intervention qui porte sur deux actions simultanées et articulées :

.

une action Horizontale (HORI) impliquant l'équipe de direction, et vise à dynamiser la mise en oeuvre stratégique de l'entreprise ;

[18] Gilbert Patrick et Thiébaud Marc « Paradoxes, instrumentation et changement en gestion des ressources humaines » in Revue de gestion 2000 mai-juin 1998 ; pages 121à 137.

[19] ***H.Savall et V.Zardet «Maîtriser les coûts et les performances cachés.. » op cité page 193-194***

- une action Verticale (VERT) dans les unités de base impliquant le personnel d'exécution et l'équipe d'encadrement.

  Cette démarche dite «HORIVERT» (la figure n° 0.8) vise trois objectifs :

- réaliser une meilleure articulation de l'intervention socio-économique à la stratégie de l'entreprise ;

- relever et agir tant sur les dysfonctionnements opérationnels que sur les dysfonctionnements stratégiques ;

- impliquer l'encadrement intermédiaire dans l'intervention dans la mesure où il a le meilleur contact avec le personnel de base.

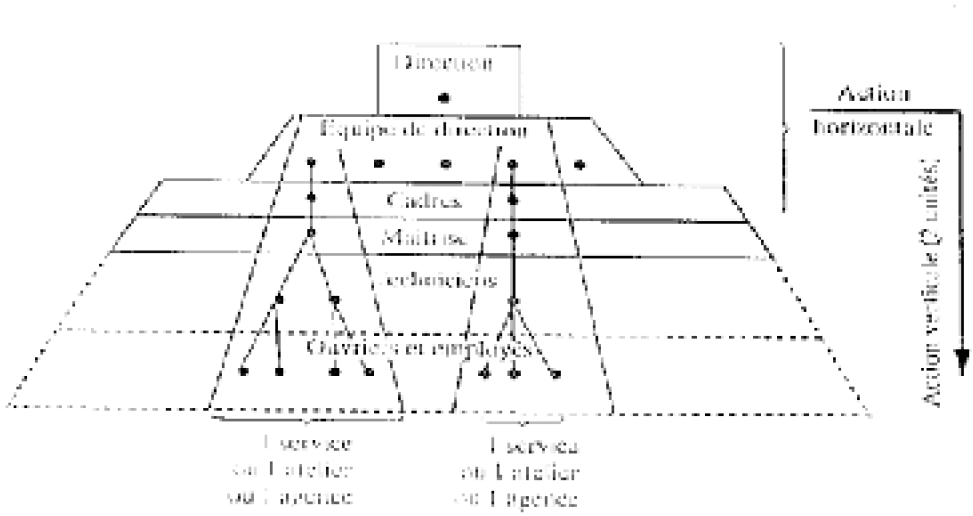


Figure n° 08 : Le processus HORIVERT.

[20]

Les actions à mener tant au niveau de l'action horizontale qu'au niveau de l'action verticale sont synthétisées dans la figure suivante :

Figure n° 0.9. Les étapes du processus HORIVERT

ACTION HORIZONTALE Equipe de direction	**ACTION VERTICALE Equipe d'encadrement et personnel d'exécution**
1. Action de formation concertation : Action de	1. Diagnostic socio-économique approfondi :

[20] Source : H.Savall et V.Zardet «maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 243

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ACTION HORIZONTALE Equipe de direction	ACTION VERTICALE Equipe d'encadrement et personnel d'exécution
formation au profit de la direction et de l'encadrement 2. Diagnostic horizontal : Diagnostic des dysfonctionnements généraux de l'entreprise 3. Projet horizontal : Action d'élaboration et de mise en oeuvre d'un ensemble de solutions globales	Diagnostic qualitatif Effet miroir Avis d'expert Le non-dit Les points à surveiller et les recommandations. 2. Projet d'innovation socio-économique : Elaborer et mettre en oeuvre un projet de solutions visant à réduire les dysfonctionnements

c- Processus-contenu

Le processus d'innovation socio-économique est une démarche de transformation des entreprises et des organisations qui s'intéresse tant au contenu de changement qu'au processus de changement organisationnel.

En effet, nous pensons que toute action de changement qui agit sur le contenu induit une action au niveau du processus. Ce point de vue est partagé par Gilbert et Thiébaud *« contenu et processus de changements sont deux aspects irréductibles et liés de tout changement. Selon les pratiques exercées, ils tendent cependant à être mis en opposition ou à s'aliéner l'un à l'autre* » [21]

d- Tactique et stratégie

La dynamique de changement dans le processus d'intervention socio-économique suppose non seulement la mise en place d'une stratégie de changement (décisions et orientations politiques) mais aussi la mise en place d'outils de pilotage. Il s'agit donc, comme le soulignait Bartoli, de «***piloter l'action de transformation au moyen d'outils (tableau de bord) permettant de maîtriser les enjeux tactiques tout en intégrant en permanence les objectifs stratégiques*** » [22]

Selon l'approche socio- économique du management, quatre outils principaux sont essentiels pour réaliser une meilleure instrumentation de la mise en oeuvre stratégique de l'entreprise :

.

Le plan d'actions prioritaires : P.A.P C'est un document qui permet de lister toutes les actions prioritaires à réaliser au cours d'une période de six mois pour atteindre les objectifs de l'entreprise « *le PAP de l'unité est un outil du responsable de l'unité qui facilite sa communication avec les membres de son équipe (outils de liaison) dans l'animation de la mise en oeuvre stratégique qu'il assure avec son équipe* » [23]

[21] Gilbert Patrick et Thiébaud Marc « Paradoxes, instrumentation et changement en gestion des ressources humaines » in Revue de gestion 2000 mai-juin 1998 ; pages 121à 137.

[22] Bartoli Annie « comment conduire des actions d'innovation socio-économique» in Revue française de gestion juin- juillet- août 1985, page 52-63. Publication de la FNEGE

.

Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable : C.A.P.N Outil du management socio-économique, le CAPN est un ***« contrat d'amélioration de performances socio-économiques passé entre chaque salarié de l'entreprise et son supérieur hiérarchique direct »*** [24] et permet donc la réalisation des actions du PAP à l'échelle d'un individu. La mise en oeuvre de l'outil CAPN se base non seulement sur une participation du personnel à la mise en oeuvre des décisions stratégiques mais également sur une contrepartie financière supplémentaire pour rémunérer les performances supplémentaires.

.

Le tableau de bord de pilotage stratégique : T.B.P.S Le troisième outil de pilotage est le T.B.P.S est très lié aux plans d'actions prioritaires et aux contrats d'activité périodiquement négociables. C'est un outil opérationnel de vigilance stratégique qui permet à chaque responsable de surveiller tout au long d'une période "semestre " la réalisation progressive du PAP et des CAPN. [25].

.

- La grille de compétences : G.D.C C'est un outil de management stratégique qui permet de visualiser sur un tableau synoptique les compétences disponibles dans une équipe et dans une organisation à fin de les comparer aux compétences nécessaires compte tenu de la situation stratégique et de l'action actuelle de l'entreprise. L'élaboration de cette grille permet d'évaluer à la fois le degré de polyvalence individuelle de chaque individu dans l'organisation et le degré de vulnérabilité d'un groupe (équipe) face aux aléas de l'environnement interne et externe. Le diagnostic des compétences, grâce à la grille de compétences, permet également de déterminer des besoins de formation du personnel d'une organisation ou unité.

e- Globalité - transversalité

La théorie socio- économique, se veut être une théorie transversale par rapport aux différents domaines traditionnels du management. Elle couvre un champ d'action global, propose des solutions multidimensionnelles et renforce le rôle de la hiérarchie. [26]

L'approche socio-économique suppose que l'efficacité de l'entreprise repose sur trois facteurs importants : son SIOFHIS, ses pratiques de synchronisation et de toilettage.

Le concept de SIOFHIS (système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes) [27] :

Le SIOFHIS d'une entreprise, représenté par la figure n°0.10, renseigne sur la

[23] H.Savall et V.Zardet « ingénierie stratégique du Roseau » op cité page 358

[24] H.Savall et V.Zardet « ingénierie stratégique du Roseau » op cité page 358

[25] Les modes d'utilisation et de construction de T.B.P.S seront développés dans la partie (3) relative à l'élaboration et à l'implantation des tableaux de bord de pilotage stratégique.

[26] H.Savall «Enrichir le travail humain, l'évaluation économique » Editions Economica 1989, 240 pages ; page 229.

[27] Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes.

capacité de celle-ci à stimuler des comportements efficaces chez ses membres, afin d'atteindre les objectifs collectifs de l'entreprise ou de l'organisation.

L'originalité de ce concept innovateur provient du fait qu'il introduit les dimensions psychologiques et sociologiques au coeur même du système d'informations dont la qualité et l'efficacité sont ainsi évaluées au moyen des impacts réels sur les comportements effectifs des acteurs de l'entreprise ou l'organisation.

Pour V.Zardet «***la qualité du système d'information d'une entreprise peut donc être définie par son degré SIOFHIS, c'est-à-dire la part d'informations ayant débouché sur des actes décisifs par rapport à l'ensemble des informations produites et émises*** » [28]

Synchronisation

La synchronisation est le deuxième indicateur stratégique de qualité de management. Elle permet d'évaluer les degrés de coordination des unités et des acteurs en "temps réel " par rapport aux multiples actions de l'environnement interne et externe.

Il s'agit de synchroniser toutes les actions de l'entreprise afin d'améliorer en permanence son efficacité : d'où la création d'outils de management capables d'assurer une meilleure synchronisation des pratiques des différents acteurs de l'entreprise.

Toilettage

Le troisième facteur de l'efficacité d'une organisation est le toilettage qui constitue l'ensemble d'actions qui permet à l'entreprise de réviser ses structures, ses procédures et ses pratiques pour les adapter à l'évolution de l'environnement tant interne qu'externe. « ***Le toilettage identifie les réflexes de l'entreprise pour réviser, adapter régulièrement et fréquemment, ses structures, son fonctionnement, ses pratiques, ses procédures et dégager de la pollution dysfonctionnelle que le temps (qui dégrade tout système) ; accumule périodiquement*** » [29]

Figure n° 010. : Schéma de SIOFHIS

SYSTEME D'INFORMATION OPERATIONNEL ET FONCTIONNEL		**Une partie des informations produites n'est pas reçue par le récepteur.**		
		SYSTEME D'INFORMATION OPERATIONNEL ET FONCTIONNEL		Une partie des informations comprise n'est pas mise en oeuvre.

[28] V.Zardet «Communication dans les entreprises : Les défaillances observées, résultats de recherches expérimentales » in BRISES n0 17 Edition INSIT 1992.

[29] H.Savall et V.Zardet «ingénierie stratégique du Roseau » op cité ; page 184

SYSTEME D'INFORMATION OPERATIONNEL ET FONCTIONNEL		**Une partie des informations produites n'est pas reçue par le récepteur.**		
		HUMAINEMENT INTEGRE		
SIOF Ensemble des informations produites circulant dans l'organisation		SIOFHI Parties des informations comprises		SYSTEME D'INFORMATION OPERATIONNEL ET FONCTIONNEL HUMAINEMENT INTEGRE ET STIMULANT SIOFHIS Stimulation d'actes définitifs

30

f- Démultiplication – implication

La démultiplication des actions d'innovation au sein de l'organisation s'effectue par le biais de la formation de l'encadrement et de l'apport d'outils d'analyse. Il s'agit de former et d'assister l'encadrement pour prendre en charge certains modules de formation pour éviter toute dépendance à l'égard des intervenants.

La démultiplication interne permet l'implication d'un grand nombre d'acteurs dans la gestion du projet d'innovation et ce dans des délais rapides.

g- Entropie – chronobiologie

La multiplication du plus grand nombre d'acteurs contribue à lutter efficacement contre les phénomènes d'entropie constatés dans certains processus ou méthodologie de changement.

Le processus d'innovation socio-économique a tendance à lutter contre ce phénomène. Il s'efforce de ne pas perturber les rythmes biologiques des organisations par son action qui tend, d'une manière simultanée, à accroître les rythmes de progrès et à réduire les effets de l'entropie.

Après cette présentation du processus d'intervention socio-économique et constitue le cadre méthodologique sur lequel nous nous sommes basés pour réaliser notre recherche-intervention, nous allons présenter, dans le point suivant, notre processus de

[30] Source : V.Zardet. «Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations » in Revue Sciences de gestion, collection Economies et Sociétés n°6 juin 1985, 31 pages.

recherche et la méthodologie de recherche

0.2.2. Processus de recherche et méthodologie de recherche

Pour la réalisation de cette recherche et pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons pris clairement position en faveur d'un processus de recherche scientifique et pragmatique.

La méthodologie c'est donc « ***la confrontation des idées, issues la fois de l'expérience, et de l'observation, en vue de confirmer, de nuancer ou de rejeter ces idées de départ*** » [31]

Pour la réalisation de notre recherche nous avons suivi les étapes suivantes :

.
Identification et formulation de la problématique

.
Recherche bibliographique et documentaire

.
Enonciation des hypothèses

.
Définition du cadre d'analyse

.
Choix des méthodes d'intervention et d'expérimentation

.
Les résultats et les conclusions de la recherche- intervention

[31] B. Gauthier « recherche sociale, de la problématique à la collecte des données » Québec, PUQ 1984 535 Pages ; page 9

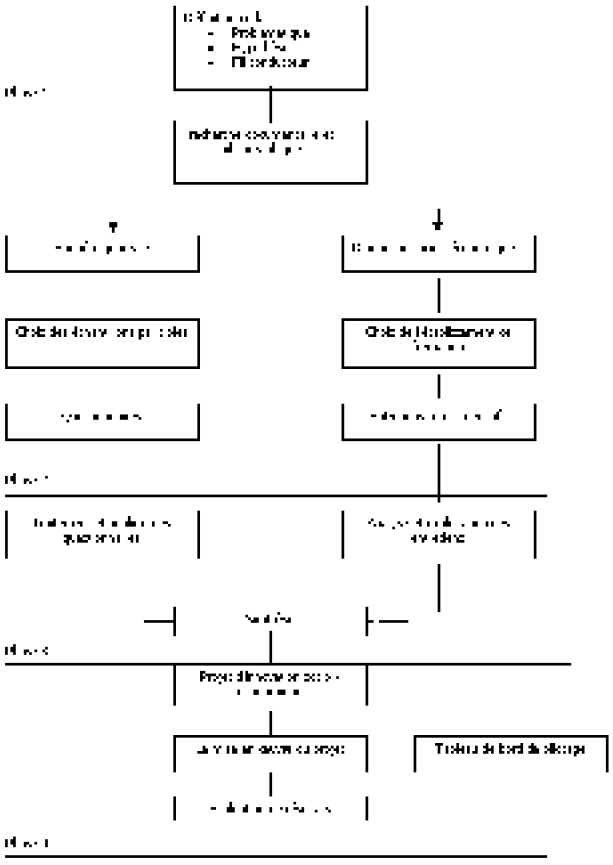


Figure n° 0.11 : Processus de la recherche

0.2.2.1. L'identification et la formulation de la problématique de la recherche

a- L'identification de la problématique :

Le choix du sujet de notre recherche a répondu à quatre considérations principales :

.

La première est liée aux intérêts que nous portons personnellement au sujet de la recherche en tant que formateur et manager des organisations privées de formation professionnelle depuis plus de 20 ans. En effet, réfléchir à la problématique de l'adéquation formation – emploi et au management des établissements de formation, constituent pour nous, dans le cadre d'un contexte caractérisé par un taux de chômage élevé des jeunes diplômés, une réforme du système éducatif et de formation au Maroc, un sujet captivant et pertinent. C'est ce qui nous donne, bien sur, toute l'énergie

nécessaire, malgré nos occupations professionnelles et nos responsabilités familiales, à mener la recherche à terme et surmonter les difficultés inhérentes à la recherche en général et à la recherche- intervention en particulier.

.

La seconde considération est le traitement antérieur du sujet. Nous avons constaté dans le cadre de nos investigations préliminaires que d'autres chercheurs ont traité le même sujet. Nous serons appelés, dans cette recherche, à savoir comment ces chercheurs ont procédé dans leurs études pour traiter le sujet en question.

.

La troisième considération est la prise en compte de la disponibilité de l'information sur l'objet de la recherche.

.

La quatrième considération est la disponibilité des instruments de recherche ou de techniques de recherche pour l'analyse.

b-La formulation de la problématique :

Pour la formulation de la problématique nous avons opté pour :

.

Le choix du thème général du sujet de recherche ;

.

L'identification du problème général de recherche ;

.

La formulation du problème spécifique de la recherche.

La formulation de la problématique est une étape essentielle de la recherche, qui nous a permis d'élaborer les questions pertinentes relatives à l'objet de notre étude et de pouvoir construire cet objet en intégrant des faits

« le problème peut être défini comme un écart constaté entre une situation de départ insatisfaisante et une situation d'arrivée désirable » [32]

0.2.2.2. La recherche bibliographique et documentaire.

Dans cette étape, qu'est essentiellement liée à la première, nous avons procédé à la recherche d'une bibliographie relativement fournie pour mieux enrichir le contenu de nos développements.

Nous avons ainsi été appelés à consulter :

.

[32] ***P.R.Bize, P.Goguelin et R.Carpentier « penser efficace / la problématique » / tome II / Paris / société d'édition d'enseignement supérieur 1963 pages.12 – 13***

Des ouvrages généraux afin de repérer les dimensions du thème général de la recherche ;

.

Des ouvrages et travaux de recherche et les expérimentations relatifs aux cadres (théorique et méthodologique) de notre recherche ;

.

Des ouvrages, documents et études spécialisés en relation avec notre recherche ;

.

Des Sites Web ayant trait à la problématique étudiée.

Cette étude documentaire est importante car elle permet de déterminer le thème particulier de notre recherche et de relever éventuellement des lacunes des recherches constatées.

0.2.2.3. L'énonciation des hypothèses :

Pour la formulation des hypothèses de notre recherche nous avons opté pour une méthode de conduite de travaux de recherche élaborée par le professeur H. Savall :

.

La formulation de notre hypothèse centrale de recherche en une hypothèse centrale minimale et une hypothèse centrale maximale [33] ;

.

La structuration des hypothèses en corps d'hypothèses L'hypothèse centrale notre recherche est découpée en thèmes pour réaliser une certaine arborescence puis en sous- thèmes auxquels nous adjoignons les hypothèses suivantes :

HYPOTHESES DESCRIPTIVES, HYPOTHESES EXPLICATIVES, HYPOTHESES PERSPECTIVES.[34]

0.2.2.4. Définition du cadre d'analyse.

La définition de la problématique de la recherche doit s'inscrire dans un cadre d'interprétation théorique qui peut être appelé aussi cadre d'analyse.

L'élaboration d'un cadre théorique se résume, pour une bonne part, à identifier les variables principales susceptibles d'exercer une influence sur le phénomène ou les phénomènes étudié(s) et à examiner leurs interrelations respectives ainsi que les éléments d'explication disponibles pour rendre compte de ces relations.

Dans cette étape nous avons défini notre cadre de référence théorique relatif à la méthode d'intervention et d'analyse que nous avons choisie.

Par ailleurs nous avons défini les concepts – clés de notre recherche à savoir : **La**

[33] Voir la page 04 pour connaître la structuration des hypothèses de notre recherche

[34] Voir les hypothèses de la recherche dans l'annexe n° 1

performance et le tableau de bord de pilotage.

0.2.2.5. Le champ d'expérimentation et les méthodes d'intervention.

Dans cette étape, il convient de préciser le champ d'expérimentation, les méthodes de recherche, le type de recherche, l'échantillonnage et les techniques de collecte de données.

a-Le champ d'expérimentation :

Compte tenu de l'objet de notre recherche, nous avons estimé opportun d'identifier deux champs d'intervention :

Les marchés de la formation professionnelle et de l'emploi au Maroc en vue de situer les relations et interactions entre les différents acteurs intervenant dans le processus formation - emploi.

Notre deuxième champ d'intervention est un établissement privé de formation professionnelle dans lequel nous avons expérimenté la démarche socio – économique du management et de voir dans quelle mesure l'implantation de cette approche, en agissant tant sur les structures que sur les comportements des différents personnels de cet organisme permet d'améliorer ses performances sociales et économiques.

b- Les méthodes d'intervention

La recherche en management requiert à la fois la pensée et l'action. Elle résulte donc de la logique de la connaissance et de la logique de l'action ***« La logique de l'action nécessite le développement d'une finalité qui conduira à l'évolution de l'entreprise par une amélioration de son fonctionnement »*** [35]

Ainsi les méthodes de recherche en management doivent permettre de :

.

engager des actions concrètes sur la base de recommandations ;

.

choisir, en fonction des préoccupations du chercheur, le type de recherche et le mode opératoire de recherche.

Une méthode ***« peut consister à décrire des façons concrètes d'envisager ou d'organiser la recherche, mais ceci de façon plus ou moins précise, plus ou moins impérative, plus ou moins systématisée »*** [36]

[35] Nkanagu Gervais « Contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique centrale » Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion. Université Lumière Lyon 2. octobre 1996, 433 pages.

[36] Marie – José Avenier « Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion » .pp 23-52 in l'ISEOR et la FNEGE « Méthodologies fondamentales en gestion : l'implicite et le normatif dans les modèles ». Actes du colloque des 13-14 novembre 1985. 285 pages

Ainsi, désignons – nous par méthode de recherche en management des démarches (des actions et un processus) par lesquelles un chercheur en sciences de gestion, pour accomplir un travail de recherche, tente de résoudre le problème qu'il s'est posé en y apportant des solutions concrètes.

Avant de présenter la forme et la démarche d'intervention que nous avons choisies pour la réalisation de cette recherche et justifier le choix de notre recherche- intervention, nous proposons, tout d'abord de passer en revue les principales méthodes de recherche en sciences de gestion.

b.1. Formes et méthodes de recherche en sciences de gestion

b.1.1. Formes de recherche.

Les principales formes que peut prendre la recherche sont les suivantes :

.

Recherche pure C'est une recherche qui vise à mettre au point des développements théoriques, qu'ils aient ou non des implications pratiques. Elle peut prendre trois formes :

–
La découverte : elle se réalise quant une idée totalement nouvelle émerge de la recherche et permet de révolutionner la pensée sur un thème donné.

–
L'invention : elle se réalise lorsqu'une technique ou méthode est inventée pour résoudre un type de problème particulier

–
La réflexion : elle consiste à étudier dans un contexte social ou organisationnel différent, une théorie existante ou un ensemble d'idées.

Nous nous inscrivons dans cette dernière forme de la recherche pure dans la mesure où nous cherchons à vérifier l'adaptabilité, au contexte marocain, de l'approche socio – économique.

.

- Recherche appliquée C'est une forme de recherche qui vise non seulement à décrire une situation (terrain d'intervention) mais à l'expliquer. Elle permet d'offrir une solution à des problèmes spécifiques en impliquant le personnel de l'organisation qui a identifié ces problèmes. Malgré son importance, cette forme de recherche est loin de répondre à notre souci dans la mesure où elle s'arrête à l'analyse et aux recommandations sans atteindre la mise en oeuvre des solutions proposées et l'évaluation de leurs résultats.

.

Recherche-action (Action- research) Issue des travaux du psychologue américain Kurt

Lewin, la recherche-action est une forme de recherche qui associe l'analyse à la transformation du terrain étudié. Si cette recherche est une méthodologie à privilégier pour rapprocher les praticiens (monde professionnel) des intervenants chercheurs ; il convient de ne pas tomber dans *« **le positivisme fondé sur l'extériorité du chercheur par rapport à l'objet observé** »* [37] Le choix de cette méthodologie est fondé sur un constructivisme qui oblige le chercheur, tout en faisant de la recherche – action, *« **à entrer dans le jeu des acteurs pour mieux l'observer et à en sortir pour mieux le critiquer** »* [38] La recherche-action est fondée également sur une forte interaction entre le chercheur et le terrain. Tout le personnel de l'organisation, concerné par la recherche, est étroitement associé à cette démarche.

b.1.2. Méthodes de recherche.

Il faudrait noter de prime abord qu'il existe différentes méthodes de recherche et que le choix de l'une des méthodes, étant donné les particularités et les limites de chacune, est dicté par la nature des données à recueillir.

Dans la pratique, il ne faut pas opposer ces différentes méthodes dans la mesure où « ***elles sont beaucoup plus complémentaires que rivales, elles déterminent chacune un continuum de situation et deviennent complémentaires par la rigueur du chercheur, plus que par leur nature*** »[39]

Pour présenter les principales méthodes de recherche nous proposons la typologie énoncée par O. Aktouf (1987). [40]

Méthode déductive

Cette méthode consiste à émettre des hypothèses à partir de construits théoriques, de modèles explicatifs et/ou de données préalablement *recueillies* [41].

La méthode déductive pourrait correspondre à l'expression courante du positivisme fondé sur l'extériorité du chercheur par rapport à l'objet observé. Or, ce positivisme correspond, selon Savall et Paturel à une introspection nulle ou faible dans le travail scientifique, sur les idéologies, les présupposés culturels et scientifiques qui biaisent le regard extérieur du chercheur.[42]

Méthode inductive

Cette méthode permet de généraliser sur une classe d'objets ce que l'on a observé sur un individu ou quelques cas particuliers. En général, le chercheur part d'observations

37 R. Paturel et H. Savall « Recherche en management stratégique ou le management stratégique de la recherche en stratégie ? » Document de travail de l'AIMS ? Ecole centrale de Paris 1999, 22 pages, Page11.

38 R. Paturel et H. Savall « Recherche en management stratégique ou le management stratégique de la recherche en stratégie ? » , op cit page 11

39 Frédéric Wacheux « Méthodes qualitatives et recherches en gestion » Edition Economica 1996, 266 pages, page 49.

40 Ibid page 50.

41 H.M de Boislandelle « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils » Edition Economica 1998, 475 pages, page 177.

42 R. Paturel et H. Savall « Recherche en management stratégique ou le management stratégique de la recherche en stratégie ? » op cit Page 11

limitées desquelles il tire des hypothèses et des propositions théoriques.

Cette méthode suppose, toutefois, de démontrer la possibilité de généralisation à des contextes plus larges et plus variés.

Méthode expérimentale

Se déroulant en dehors du milieu naturel de l'objet observé ; cette recherche vise à construire en laboratoire ou sur le terrain une simulation contrôlée du réel.

En sciences de gestion, cette démarche est très difficile à mettre en oeuvre dans la mesure où les conditions de l'observation ne sont jamais les mêmes d'un moment à un autre. Pour qu'elle soit plus concrète, la recherche doit, à la fois, être ancrée au terrain et être active sur le terrain par des actions de transformation (Recherche transformatrice)

Méthode clinique

Provenant de la médecine, cette méthode vise à comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations par le biais d'une observation de son objet, sur un temps plus ou moins long, pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués. Cette méthode est fondée sur une forte interaction entre le chercheur et les membres de l'organisation étudiée.

Cette méthode nous paraît correspondre aux objectifs de notre recherche, en tant que moyen de recueil d'information et de provocation du changement au sein de l'établissement de formation professionnelle, objet de notre champ d'intervention.

Méthode analytique

Cette méthode vise à «***repérer la plus petite unité d'analyse possible et recomposer l'ensemble en un tout compréhensible et explicatif des phénomènes observés*** ».[43]

Cette méthode ne s'applique que pour l'étude des phénomènes stables et permanents des sociétés. Elle suppose donc une concordance harmonieuse des modèles théoriques avec les situations empiriques.

Méthode statistique

La méthode statistique procède par une quantification des informations pour lesquelles elle applique ensuite des traitements mathématiques. Elle se satisfait alors des corrélations statistiques pour expliquer les phénomènes observés sur le terrain.[44]

La méthode statistique constitue à la fois une démarche quantitative (prédire des phénomènes à partir des régularités ; elle est extensive) et une démarche qualitative (étudier en profondeur les phénomènes observés ; elle est intensive.)

Ces deux démarche doivent aller de pair «***Les recherches qualitatives et les études longitudinales ne devraient pas s'opposer à des recherches plus quantitatives à caractère statistique*** »[45]

[43] F. Wacheux « méthodes qualitatives de recherches en gestion » op cité page 51.

[44] Ibid page 52.

b.2. Forme et méthode de recherche retenue : La recherche –intervention

Type de recherche : Recherche - intervention :

En référence à la problématique que nous avons traitée et à la nature de notre travail de recherche nous avons opté pour **une recherche-intervention** en vue d'un côté de vérifier les hypothèses de notre recherche et de l'autre côté d'expérimenter la démarche socio-économique de management dans un établissement privé de formation professionnelle.

Cette recherche est essentiellement réalisée sur le terrain, c'est-à-dire dans le milieu naturel où les variables naturelles interagissent normalement. Elle s'applique donc dans une situation naturelle et non dans une situation créée ou simulée par l'intervenant chercheur.

Elle part de l'idée que la recherche doit conduire au changement et que, par conséquent, le changement doit être intégré au processus même de la recherche.

La recherche-intervention nous intéresse en tant de méthode de recherche de notre thèse en raison des avantages qu'elle offre :

.

Une interaction permanente entre le chercheur et le terrain

.

Une implication directe des membres de l'organisation, concernés par l'intervention, dans le processus qui est censé conduire à des modifications de l'organisation. [46] Cette collaboration entre le chercheur et les acteurs doit conduire à des interprétations partagées de la réalité et de la manière de la faire évoluer. [47]

.

Le changement ou la transformation de la situation étudiée en vue, comme par exemple dans le cas de notre projet, d'agir pour non seulement réduire les dysfonctionnements relevés sur le terrain d'intervention mais aussi pour améliorer la performance globale de l'établissement de formation par la mise en oeuvre d'un projet d'amélioration et l'évaluation des résultats.

.

La description et l'explication des faits dans l'organisation par et avec le personnel directement concerné par l'intervention.

Etant une recherche longitudinale cette méthode offre une grande richesse d'informations et permet d'augmenter la fiabilité des informations recueillies. [48]

[45] R. Paturel et H. Savall « Recherche en management stratégique ou le management stratégique de la recherche en stratégie 2 » op cit Page 11

[46] J.C Moisdon «Recherche en gestion et intervention » in revue française de gestion, septembre-octobre, 1984, pp.61-73.

[47] J.C Usunier, M.E- Smith « introduction à la recherche en gestion » Editions Economica 1993, 218 pages ; page 15.

[48] Frédéric Wacheux « Méthodes qualitatives et recherches en gestion » op cité p.p 201_209

Cependant, la méthode de recherche-intervention a fait l'objet de certaines critiques dont les plus importantes sont les suivantes :

La subjectivité éventuelle de l'intervenant-chercheur : Cette éventualité peut conduire à une déformation des données réelles du terrain.

La courte portée de l'aide au terrain : L'aide au terrain reste, malgré tout, de courte portée du fait que, d'une part, l'intervention sur le terrain est culturellement étrangère à l'organisation ou l'entreprise étudiée et d'autre part, elle n'implique pas à tous les acteurs concernés.

Toutefois, le processus socio-économique, à travers les phases méthodologiques du diagnostic dysfonctionnel et l'effet miroir, nous semble être la méthode qui préserve fort bien la fiabilité des informations du terrain de l'influence du chercheur. Ainsi «***la complaisance avec le terrain quant à elle reste limitée par la multiplicité des sources d'informations et par la rigueur du protocole négocié avec l'entreprise*** ».[49]

Quant à la courte portée de l'aide au terrain nous pensons qu'il est impossible qu'une action ponctuelle puisse faire l'objet d'une recherche sur le terrain. La recherche-intervention nécessite un temps plus étendu d'exploration, d'analyse, d'élaboration et de mise en oeuvre des solutions, d'évaluation et surtout d'ajustement.

Nous indiquons à cet égard que notre intervention, visant la mise en place des outils de pilotage d'un établissement de formation, a nécessité plus de quatre années d'études et d'expérimentation et notre tâche été rendue possible grâce à l'approche socio-économique qui propose une démarche d'intervention progressive et structurée.

Type de démarche : Démarche déductive-inductive :

Dans le cadre de cette recherche-intervention et qui s'inscrit dans la démarche socio-économique, nous avons adopté une démarche déductive – inductive.

La démarche est d'abord, déductive dans la mesure où notre processus de recherche consiste à émettre des hypothèses à partir de construits théoriques et de données préalablement recensées sur le terrain pour ensuite les vérifier sur le terrain sur la base d'un échantillon représentatif.

La démarche est ensuite inductive dans la mesure où elle permet de généraliser et détendre à une classe d'objet (organisation ou groupement d'organisations) ce que l'on a constaté sur un individu. Elle permet donc de dégager de nouvelles hypothèses par rapport à celles préalablement prévues.

b.3. Les stratégies de vérification :

Pour la vérification de nos hypothèses de recherches nous avons opté pour deux stratégies : une enquête générale et une recherche- intervention dans un organisme de formation visant l'implantation de la démarche socio-économique.

[49] Gervais Nkanagu «Contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique centrale » Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion Université Lumière Lyon 2 . Décembre 1997 page 67

b.3.1. La première stratégie : Enquête Générale

Thème de l'enquête :

L'adéquation formation-emploi et l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle.

Objectifs de l'enquête :

L'objectif de cette enquête est d'évaluer la perception de chacun des acteurs en ce qui concerne la qualité de la formation dispensée dans les écoles privées de formation professionnelle. Il s'agit également d'évaluer le degré d'adéquation de la formation avec l'emploi et l'efficacité des dispositifs d'insertion des lauréats mis en place par ces écoles.

Cibles :

L'enquête sur le terrain touchera non seulement les établissements privés de formation professionnelle mais aussi les autres acteurs intervenant dans l'acte de formation-insertion à savoir : les entreprises, les formateurs et les anciens lauréats.

Echantillons :

Méthode de constitution de l'échantillon :

La constitution des échantillons a été faite par la méthode de quotas. Celle-ci a permis une représentativité suffisante en cherchant à reproduire dans l'échantillon les critères préalablement définis pour chacune des cibles.

Critères du choix par cible :

.

Etablissements privés de formation professionnelle :

–
filières enseignées dans le secteur tertiaire

–
villes d'implantation (représentation géographique)

–
taille de l'école en effectif

–
ancienneté.

.

Formateurs :

–
disciplines enseignées

–
villes d'intervention

–

niveau d'instruction

–
expérience professionnelle

.

Anciens lauréats :

–
différentes spécialités

–
zone d'habitation et lieu de travail

–
âge

–
promotion (année d'obtention du diplôme)

.

Entreprises :

–
secteurs d'activité

–
ville d'implantation

–
recrutement des lauréats de la formation professionnelle

Etapes de réalisation de l'enquête :

.

Phase 1. : La collecte de données : Pour la collecte des données et pour l'atteinte des objectifs que nous sommes fixés l'enquête a été réalisée à l'aide de questionnaires à réponses fermées adaptés à chacune des cibles **(cf. annexe 02).**

.

Phase 2. : Le traitement et l'analyse des questionnaires :

–
Le traitement des questionnaires : Il a été réalisé manuellement à l'aide de grilles de traitement de traitement de données

–
L'analyse des données de questionnaires : Elle a été effectuée à l'aide de grilles d'analyse structurées par thème et sous thèmes.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Le nombre de questionnaires envoyés et traités est présenté dans le tableau suivant :

Figure n° 0.12. Le nombre de questionnaires de l'enquête générale

	Ets. de formation	Formateurs	Lauréats	entreprises
Nombre de questionnaires envoyés	30	90	120	60
Nombre de questionnaires traités	16	42	52	40
Temps en journées de travail	30	35	45	45

b.3.2. La deuxième stratégie : L'implantation de la démarche socio - économique dans un établissement de formation :

Thème :

Intervention socio-économique dans un établissement privé de formation professionnelle.

Objectif de l'intervention :

Il s'agit d'implanter le processus de la démarche socio-économique dans un établissement de formation en le dotant de tableaux de bord de pilotage.

Etapes de la démarche :

Ainsi et en référence au processus socio – économique qui constitue le cadre méthodologique de notre recherche, nous avons implanté la démarche en suivant les étapes ci-après :

Phase 1. : Le diagnostic socio-économique :

C'est une phase de collecte qui consiste, d'un côté, à mettre en relief les dysfonctionnements et leurs effets, et de l'autre, à mettre en évidence les causes de ces dysfonctionnements. Nous avons réalisé les actions suivantes :

.

Mener un entretien avec le responsable de l'unité pour définir les objectifs du diagnostic et définir le planning des entretiens.

.

Réaliser des entretiens qualitatifs de type semi - directif avec plusieurs composants de l'établissement:

–

Le personnel administratif de l'unité :

– Responsable d'unité (Directeur Pédagogique)

– Personnel administratif

– Agents de service

– Les formateurs de l'unité :

– formateurs permanents

– formateurs vacataires

– Les apprenants : Elèves en cours de formation.

Le temps passé, pour les activités de recueil et le traitement des données ainsi que pour les activités d'analyse et de synthèse, est présenté dans le tableau suivant :

Figure n° 0.13 Le nombre d'entretiens réalisés pendant l'intervention socio-économique

	Personnel	**Formateurs**	**Etudiants**	**Activités d'analyse et de synthèse.**
Nombre d'entretiens	13	15	30	-
Temps en journées de travail	150	90	60	400

Les entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide d'entretien (**cf. annexe n°03**) établi en fonction du thème de l'étude et qui tient compte du modèle d'analyse socio-économique. Nous avons ainsi été amenés à :

. Mener des entretiens de type directif avec l'encadrement de l'unité pour aboutir au calcul de quelques coûts cachés.

. Analyser les documents de l'entreprise : L'analyse des documents indispensables pour réaliser le diagnostic et ce en relation avec l'activité de l'organisation, son fonctionnement et les dysfonctionnements constatés.

. Faire une observation directe des lieux.

Phase 2. : L'analyse et l'exploitation des entretiens **:**

L'analyse des entretiens selon une démarche programmatique [50] en faisant ressortir :

- Thème
- Sous thème
- Idées-clés
- Phrases - témoins
- Origine des phrases témoins
- Fréquence des Idées-clés.

La présentation des résultats dans le cadre de séances dites : Effet – miroir (permettre aux interviewés de se reconnaître et de valider les dysfonctionnements recensés au travers les entretiens) ;

Le calcul de quelques coûts cachés ;

Emettre notre avis d'expert.

Phase 3. : Le projet d'innovation socio-économique **:**

Compte tenu du thème de notre recherche, nous avons été appelés à initier un projet d'innovation socio-économique visant à transformer le fonctionnement de l'organisation et à la dotant d'un outil de pilotage : **Tableau de bord de pilotage stratégique (TBPS).**

L'objectif étant de réduire les dysfonctionnements issus de la relation de l'établissement avec les autres acteurs de son environnement et d'accroître son efficacité globale à travers :

- Le renforcement de l'ancrage de l'établissement dans son milieu ;
- L'amélioration du taux d'insertion des lauréats ;
- L'amélioration de la qualité de vie du personnel de l'unité (qualité du travail et du fonctionnement et qualité des outils de gestion).

Phase 4. : La mise en oeuvre du projet d'innovation **:**

[50] Voir dans la partie 3 de la thèse la démarche d'analyse et d'exploitation des entretiens

.

L'implantation de tableaux de bord de pilotage basés sur des indicateurs pertinents en relation avec l'activité de l'unité et en cohérence avec ses objectifs stratégiques.

.

La mise en place des actions de mise en oeuvre et de suivi de leur réalisation.

Phase 5. : L'évaluation des résultats de l'intervention

La dernière phase de notre processus d'intervention consiste à évaluer les résultats de l'intervention socio-économique et leurs effets sur la performance socio-économique de l'organisme, objet de notre recherche.

0.2.2.6. La chronologie de la recherche

Nous indiquons dans le tableau suivant le déroulement pratique de la recherche grâce à la présentation de sa chronologie.

Figure n° 0.14. : chronologie de la thèse

Activités de recherche	Période de réalisation
Formulation du thème de la recherche et la problématique de la recherche. Définition de l'hypothèse générale de la recherche. Constitution d'un premier corps d'hypothèses. Recherche bibliographique générale. Maîtrise des outils de gestion de la démarche socio-économique. Recherche bibliographique approfondie et spécifique au thème de notre recherche. Recensement des matériaux expérimentaux. Recherche-intervention au sein de l'établissement privé de formation. Exploitation systématique des matériaux Enquête générale sur l'adéquation formation emploi. Traitement et analyse des données de l'enquête. Constitution des fiches idées –clé de la thèse et validation. Réalisation du plan détaillé de la thèse Rédaction finale	Juillet 97 Novembre 97 Déc. 97 à janv. 98 Décembre .97 Nov. 97 à janv.98 Février 98 Février 98 à mars 98 Avril 98 à déc. 99 Avril 98 à déc. 99 Mai 98 à juillet 98 Sept. 98 à déc. 98. Janvier 99 à mai 99 Juin 99 à avril 2000 Mai 2000 à août 2001

Nous avons eu recours à la méthodologie d'élaboration de la thèse mise au point par l'ISEOR [51] pour la mise en oeuvre de nos travaux de recherche. Cette méthodologie nous a donné les moyens de pilotage de la thèse et les outils de sa construction ainsi que les moyens d'investigation sur le terrain d'expérimentation.

[51] ISEOR « guide méthodologique d'élaboration de la thèse » 1994

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Notons, par ailleurs, que nos travaux de recherches ont été réalisés parallèlement à nos activités professionnelles menées au Maroc et portant sur :

.

Des activités d'enseignement et de recherche pédagogique ;

.

Des activités de consulting en matière d'ingénierie pédagogique ;

.

Des activités de gestion des unités privées de formation professionnelle et d'enseignement supérieur.

Après la présentation du cadre méthodologique de notre recherche nous présentons, dans le point suivant, la définition des concepts clés de notre recherche. Nous tenterons d'en appréhender deux : la performance et le tableau de bord de pilotage

0.3 CADRE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans cette section nous essayerons de définir quelques concepts clés utilisés dans le cadre de notre recherche à savoir le concept de performance et le concept de tableau de bord. D'autres concepts seront clarifiés dans d'autres chapitres de cette thèse.

0.3.1 Le concept de la performance

Nous allons maintenant appréhender la notion de performance en se référant à plusieurs cadres théoriques

0.3.1.1. Essai de définition du concept de la performance.

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents.

En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio- économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs.

La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Elle est alors, évaluée à travers la construction d'outils de mesure et tableaux de mesures adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même.

Il en résulte que la performance, comme le disait M.Christian Marmuse « ***revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire*** » [52]

La définition du concept de la performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle Turcotte considère que cette dernière « ***diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non*** ».[53]

M. Lebas tente dans un article de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de la performance :

.

accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé

.

Réalisation d'un résultat.

.

Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe

.

Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation)

.

Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition

.

Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritère de la performance.

.

Mesurer par un chiffre ou une expression communicable. [54]

L'environnement dans lequel baigne aujourd'hui toute organisation, quelle que soit son activité, est complexe et en évolution constante et impose à celle- ci non seulement d'évaluer sa performance à un moment donné mais de la manager en visant une performance durable. « ***Le pilotage du processus de performance doit être appréhendé dans la durée. Toute entreprise évoluant dans un environnement dynamique, le management de la performance ne peut se reproduire à l'identique. Au contraire, il doit produire les conditions de sa propre transformation en assurant une fonction d'apprentissage organisationnel*** ».[55]

[52] Voir C. Marmuse « Performance » in Encyclopédie de la gestion, Edition Economica, 1989 pages 2194 à 2207.

[53] P.Turcotte « Comportement en milieu organisationnel » Consul 2000, Editeur Sherbrooke.1997, 658 pages. Page 22

[54] M. Lebas « le concept de performance » in Revue Travail n° 34, printemps – été 95, page 137 à 149

[55] Mandez « Le management de la performance dans une multinationale française » in Actes du VIIème Congrès de l'AGRH 1996 sur le thème « performance et ressources humaines » Page 328

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Bartoli a tenté de définir le concept de performance en mettant en relation trois notions : résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation.[56]

L'évaluation de la performance d'une organisation à l'aide d'indicateurs pertinents et appropriés est un exercice difficile afin d'assurer la réussite des organisations quels que soient leurs secteurs d'activités. Toutefois malgré les évolutions que connaissent aujourd'hui les organisations, beaucoup d'entre elles continuent de mesurer leur performance à travers des indicateurs conçus pour répondre aux besoins passés.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et des clients de plus en plus exigeants et qui nourrissent de plus grandes attentes, il convient aujourd'hui de concevoir des indicateurs de performance appropriés et surtout de définir des modes opératoires pour les mesurer afin de déterminer le niveau de performance de l'entreprise.

L'objectif de notre recherche est de développer une méthode opératoire de mesure de la performance organisationnelle qui puisse être appliquée à un organisme de formation.

Toutefois, lorsqu'on veut développer une méthode de mesure de la performance, des règles doivent être, au préalable, respectées :

.

Choisir des critères observables, mesurables ou définis de manière opératoire ;

.

Choisir des critères capables de discriminer entre différents écarts de performance. Un critère ne doit pas donner toujours le même résultat, période après période car celui-ci ne fournira aucune information permanente sur l'amélioration ou la détérioration de la performance de l'entreprise ;

.

S'assurer de la fidélité et de la validité des mesures. Les critères choisis afin d'évaluer la performance organisationnelle doivent avoir des coefficients de fidélité et de validité acceptable ;

.

Utiliser le minimum de critères pouvant représenter le mieux possible toutes les dimensions de l'efficacité.

Ce qui attire l'attention dans les modèles de performance organisationnelle étudiés dans des théories de management est l'importance qu'on accorde en général, aux critères de la théorie économique classique (efficience économique, productivité ou compétitivité).

Comme le font constater certains auteurs il y a une rupture entre la réalité socioculturelle et la réalité administrative et «***cette rupture peut expliquer en partie les difficultés qu'ont les gestionnaires à mobiliser les employés et les problèmes qu'ont les individus à trouver du sens dans leur travail. L'emprise actuelle de l'organisation sur les valeurs de la société en général de même que la rigidité de la***

[56] **A.Bartoli « Le management des organisations publiques » DUNOD, Paris, 1997, 283 pages, page 78.**

notion de la performance organisationnelle des systèmes de représentations des gestionnaires sont deux phénomènes qui renforcent l'orthodoxie dans les systèmes administratifs et stimulent l'engouement pour des modes managériales comme celles de la "qualité totale " ou la "recherche de l'excellence " ou la "réingénerie des processus d'affaires » [57]

Dans la documentation sur la performance, on peut trouver plusieurs notions qui apparaissent, à priori, synonymes telles que l'efficacité, le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité.

Si les écrits sont nombreux dans ce domaine de recherche il faut constater qu'il n'y a pas de consensus ni sur la définition du concept ni sur la manière de l'évaluation.

Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que le concept de performance intéresse et touche plusieurs disciplines à commencer par l'économique, la comptabilité, les systèmes d'information, le management, les sciences de comportement. Cette multitude de langages et d'interprétations entraîne souvent un manque de compréhension interdisciplinaire.

« La performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leurs rapports avec les organisations. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les barrières disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles »[58]

Par ailleurs plusieurs écoles de pensée relatives à l'organisation se sont intéressées à la performance organisationnelle et son évaluation. Ainsi plusieurs conceptions de la performance ont été développées : [59]

.

La conception de la performance issue **des théories classiques** de l'organisation développées par Fayol, Weber et Taylor. Ces pionniers des théories de l'organisation ont défini l'organisation comme une structure formelle basée essentiellement sur des critères économiques.

.

La conception de **l'école des relations humaines,** dans les années 30, dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation. Cette conception sociale de la performance met en

[57] Estelle M. Morin et all. « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada) 1996 .167 pages, page 6.

[58] Estelle M. Morin et al. « Les indicateurs de performance » op cité page 8.

[59] Voir E.M Morin , A. Savoie ,G.Beaudin « L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures »Edition Gaétan Morin éditeur 1994 , 156 pages , page 7

valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel.

Dans l'école de **la pensée systémique de l'organisation** qui voit le jour dans les années 50 grâce aux travaux de Von Bertalanffy [60] l'organisation est définie comme système dont la finalité est la survie. La performance est évaluée à travers le processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.

D'autres auteurs ont tenté, depuis, de définir la performance à travers plusieurs dimensions. Ainsi, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont distingué quatre dimensions de la performance organisationnelle qui sont définies par des critères et qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance.

Ces indicateurs sont les suivants : La pérennité de l'organisation, l'efficience économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

La pérennité de l'organisation est une dimension qui mesure le caractère permanent et perpétuel de l'organisation. Les critères de mesure sont : Qualité du produit, Rentabilité financière, Compétitivité.

L'efficience économique détermine la valeur ajoutée par l'entreprise qui est un élément fondamental pour le développement de l'organisation Les critères de mesure sont : Economie des ressources et Productivité.

La valeur des ressources humaines évalue la dimension humaine dans l'organisation. Les critères de mesure pouvant être utilisés sont : mobilisation du personnel, Moral du personnel, Rendement du personnel et Développement du personnel.

La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes est une dimension qui mesure le degré de reconnaissance de l'organisation par des acteurs externes

Les critères de mesure sont : Satisfaction des bailleurs de fonds, Satisfaction de la clientèle, Satisfaction des organismes régulateurs, Satisfaction de la communauté. [61]

Donc lorsqu'on veut évaluer la performance d'une organisation, il faut déterminer les dimensions qui sont nécessaires pour la décrire. Pour cela, il convient de choisir un nombre minimal de composantes principales, pertinentes et suffisantes pour rendre compte, le mieux possible, de la performance organisationnelle.

Les dimensions de la performance sont définies à l'aide de critères lesquels doivent comme nous l'avons signalé auparavant, être des données concrètes et observables de l'organisation. Ils doivent pouvoir aussi permettre suffisamment de variance pour assurer une discrimination à différents degrés de performance. Il faut aussi choisir un nombre minimal des critères suffisants pour rendre compte d'une façon

[60] Voir Von Bertalanffy « General sytem theory. Yearbook of the Society for General , vol 1, p. 1-10

[61] Voir E.M Morin, A. Savoie ,G.Beaudin « L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures »Edition Gaétan Morin éditeur 1994 , 156 pages , page 7

satisfaisante, de la performance d'une organisation. Il faut également rechercher des critères qui soient facilement mesurables.

Si les critères nous informent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance organisationnelle encore faut-il déterminer les indicateurs qui les représentent ***« un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère*** »[62]

Par ailleurs, et comme on peut le constater la définition des indicateurs de performance s'accompagne nécessairement de la détermination de l'instrument ou la démarche de collecte de l'information. C'est en fait l'existence d'un ou plusieurs de supports de collecte de l'information sur un indicateur de performance qui permet de déterminer le caractère opératoire, mesurable, de l'indicateur.

Michel Lebas analyse la performance en prenant soin de séparer le processus à travers lequel celle-ci est créée de la façon dont elle est mesurée en montrant comment la mesure de la performance dépend des indicateurs choisis, des décisions prises antérieurement, des champs de responsabilités et des choix stratégiques effectués. Il précise « ***La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité. Ainsi elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs et se définit par un vecteur de paramètres reflétant un modèle de causalité dans l'espace et dans le temps*** » [63]

Nous considérons que pour atteindre une performance organisationnelle satisfaisante il faut absolument mobiliser le personnel et l'intégrer dans tout le processus à travers lequel la performance est créée et en lui assurant les conditions nécessaires de réalisation de la performance.

La performance ne peut être que globale touchant non seulement l'aspect économique mais aussi l'aspect social. C'est ce que nous allons voir dans l'approche socio-économique qui constitue, comme nous l'avions déjà indiqué, le cadre théorique de notre recherche.

0.3.1.2. La performance dans l'approche socio-économique

L'analyse socio-économique des organisations, développée par H. Savall à travers différentes recherches expérimentations, porte sur le processus de changement qui combine d'une manière délibérée des variables économiques et des variables sociales pour atteindre une double performance économique et sociale. La performance dite globale est alors définie par deux composantes : la performance économique et la performance sociale.

Pour atteindre cette performance globale Savall a crée et expérimenté depuis 20 ans une méthodologie opératoire d'intervention visant l'amélioration conjointe des performances sociales et économiques d'une manière durable et ce à travers la mise en

[62] Estelle M. Morin et al. « Les indicateurs de performance » op cité , page10.

[63] **M. Lebas «le concept de performance » in Revue Travail n° 34, printemps – été 95, page 137 à 149**

oeuvre d'un processus ou cycle de changement combiné à un processus de mesure et de pilotage de la performance socio-économique.

Les résultats des travaux d'expérimentation menés dans ce cadre par l'ISEOR ont fait apparaître que des actions de changement ont, à la fois, entraîné une amélioration de la satisfaction des personnes et une amélioration de leur motivation qui a produit une amélioration de la performance économique.

Beaucoup de travaux, comme ceux de Savall, ont montré que l'absence de mesure de performance entraîne une faible visibilité pour le management et la prise de décision. Dans ce cadre la performance sociale des entreprises enregistre un déficit chronique et largement répandu de mesure. Seul le niveau de performance économique intéresse et impressionne les décisions des entreprises par rapport à celui de la performance sociale qui reste inconnue et n'influence pas les décisions des managers.

Les travaux et les expérimentations réalisées par l'équipe de H. Savall ont démontré que l'amélioration de la performance sociale dans l'entreprise nécessite non seulement des actions d'innovations volontaristes, spectaculaires et instantanées mais aussi la mise en place d'un ensemble d'outils de pilotage de la performance socio-économique.

Le processus de changement s'accompagne de façon simultanée d'une formation concertation de la direction et de l'encadrement, ainsi que d'une mise en place d'outils de pilotage décentralisés et synchronisés auxquels nous avons déjà fait allusion dans le chapitre préliminaire.

L'approche socio-économique mesure la performance par l'évaluation des dysfonctionnements relatifs, identifiés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Pour cela et comme le disait Marc Bonnet il faut introduire la notion d'orthofonctionnement relatif de l'organisation comme le fonctionnement provisoirement accepté par les acteurs au sein de l'entreprise et par ses partenaires externes. [64]

La performance dans l'approche socio – économique renferme deux notions : la performance sociale et la performance économique.

a- La performance sociale :

Dans l'approche socio - économique, la performance sociale est considérée comme le résultat de l'orthofonctionnement relatif et d'une réduction dans le temps des dysfonctionnements relatifs tels qu'ils sont considérés par les acteurs internes de l'entreprise ou l'organisation. La performance sociale se mesure selon l'approche socio – économique par le niveau de qualité atteint par l'entreprise dans les six domaines de fonctionnement d'une entreprise et leurs impacts sur les conditions d'emploi du personnel : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication – coordination – concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en oeuvre stratégique.

Les conditions de travail : ce domaine recouvre les conditions physiques et les

[64] M.Bonnet « liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique » thèse de doctorat d'état en Sciences de Gestion, Université de Lyon II 17/1/87 p. 22

conditions technologiques que si elles ne sont pas prises en compte dans le processus de changement et de pilotage de l'organisation peuvent avoir des effets négatifs que sur la productivité individuelle des salariés et par conséquent sur la performance sociale de l'entreprise.

L'organisation du travail : est un domaine très important qui a été également développé par plusieurs théories sur les organisations en général et l'organisation du travail et la motivation au travail en particulier.

Les actions sur l'organisation du travail ont pour objectif sur le plan de la performance sociale d'accroître l'autonomie opérationnelle et fonctionnelle des employés.

La communication – coordination – concertation : c'est un domaine qui touche de près aux ressources humaines dans l'entreprise

Le domaine de la communication – coordination – concertation est un axe indispensable de la mise en oeuvre stratégique, à la fois pour rendre l'entreprise non seulement plus performante mais plus communicante.

Il faut également noter que plusieurs courants de pensée se sont intéressés à ce domaine de la performance sociale de l'entreprise. Il s'agit notamment l'école de relations humaines dont les travaux se sont basés sur les théories béhavioristes.

La gestion du temps est un domaine de mesure de performance sociale à travers lequel on tente de réduire la durée de l'effort pour un résultat donné. Dans ce domaine le temps dégagé peut être consacré à l'amélioration de la productivité et doit par conséquent entraîner un accroissement de la rémunération rapportée au travail.

La formation intégrée : ce domaine vise l'adéquation formation – emploi et correspond à l'accroissement des compétences individuelles mises en oeuvre dans l'entreprise par le biais des actions de formation dont le contenu repose prioritairement sur les dysfonctionnements de l'entreprise. En effet, toute entreprise évoluant dans un environnement dynamique doit produire les conditions de sa propre transformation en assurant **«une fonction d'apprentissage organisationnel »**. Ainsi M.E.Porter constate que « ***le niveau de compétence des ressources humaines et celui des connaissances sont peut être les deux types de facteurs les plus déterminants pour la valorisation d'un avantage concurrentiel, or ce sont des éléments hautement sujets à dépréciation*** »[65]

La mise en oeuvre stratégique : ce domaine interpelle les managers à faire participer tous les acteurs de l'entreprise au niveau de toutes les étapes de la mise en oeuvre stratégique pour la réalisation des objectifs et au niveau de la définition de ceux – ci dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise.

Ce domaine renvoie à une conception de la performance sociale à travers une articulation entre les différentes composantes internes de l'entreprise et son environnement.

[65] M.E.Porter « L'avantage concurrentiel des nations » Inter Editions 1993, 873 pages, page 88.

La description de ces différentes composantes de la performance sociale selon l'approche socio – économique nous conduit à la constatation suivante : **la performance sociale se définit essentiellement au moyen de critères d'articulation entre les objectifs et les intérêts individuels et ceux de l'entreprise. Ils doivent aller de pair.**

b- La performance économique :

Dans l'approche socio – économique le concept de la performance économique englobe deux dimensions : la performance économique à court terme et la performance économique à long terme.

Si elle est usuellement exprimée par des ratios mesurant essentiellement la rentabilité, il faut constater qu'il n'est pas facile d'obtenir un consensus autour d'une mesure commune de l'efficacité économique [66]

La performance économique à court terme : elle est définie par le résultat immédiat de la période obtenue par l'orthofonctionnement relatif considéré du point de vue des partenaires externes de l'entreprise. En reconnaissant la difficulté d'évaluer les résultats immédiats à travers des critères comme la productivité et la rentabilité l'approche socio – économique a tenté, à travers diverses expérimentations, à perfectionner les indicateurs de performance économique à court terme par la prise en compte des dysfonctionnements engendrant des coûts cachés, qui ne sont pas en général recensés par l'entreprise, mais dont les effets sont contraires aux objectifs recherchés par l'entreprise.

La performance économique à moyen et à long termes : Elle se mesure par des indicateurs de création de potentiel et prend en compte les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts positifs sur les résultats de l'entreprise n'apparaîtront d'une manière claire que lors des exercices ultérieurs.

[66] H.Savall « A la recherche des coûts – performances cachés dans l'entreprise : Pour un diagnostic socio - économique. » In revue française de gestion, n° 18, novembre 1978

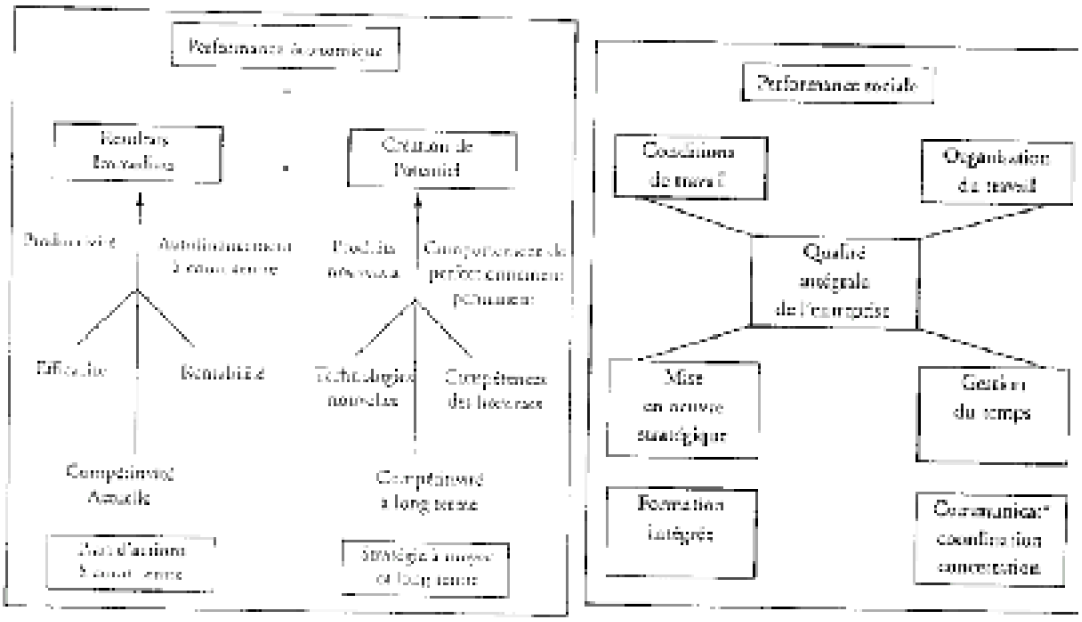


Figure n° 0.15. les critères d'évaluation des performances socio- économiques

[67]

0.3.2. LE CONCEPT DE TABLEAU DE BORD

0.3.2.1. Essai de définition de tableaux de bord :

Autant l'entreprise a besoin d'orientation stratégique pour la guider, autant elle a besoin, pour actualiser ces orientations et piloter son fonctionnement quotidien dans le contexte des contraintes actuelles, de systèmes de gestion et d'information lui permettant d'évaluer son fonctionnement et ses performances. D'où la nécessité d'une gestion mieux définie et réorientée qui à son tour requiert une planification informée, un suivi et un contrôle des

[67] Source : H. Savall et V.Zardet « La conduite du changement dans les entreprises en restructuration » In actes du colloque des IX èmes journées africaines des ressources humaines (1996) sur le thème : Les restructurations des entreprises en Afrique et leur impact sur les ressources humaines. Edition AGEF (Maroc). Pages 86 et 87

priorités.

En bref, il s'agit d'assurer le pilotage de l'entreprise, qui selon P. Lorino, a deux fonctions :

.

Une fonction d'équilibration : ayant pour rôle d'assurer un équilibre acceptable entre continuité et changement

.

Une fonction de coordination : celle-ci vise à assurer un équilibre acceptable entre initiative individuelle et règles collectives au sein de l'organisation.

« L'équilibration doit traiter le temps, le changement et la continuité. La coordination doit traiter l'espace social, la diversité et la cohésion » [68]

Les systèmes d'informations de gestion, tels la comptabilité et ses états financiers n'ont pas d'intérêt pour la gestion de l'organisation que s'ils débouchent sur la prise de décision, c'est-à-dire **l'action**. En effet, si l'information existe, sa recherche ne doit pas être une fin en soi. Elle est d'abord destinée à l'analyse dans le cadre d'un système d'analyse et de diagnostic. Celle-ci doit être destinée aussi et surtout au pilotage dans le cadre d'un système qui doit permettre une conduite directe de l'action.

Par ailleurs, pour être efficace un système de pilotage doit répondre à un certain nombre de conditions :

.

Il doit être basé sur la mission de l'entreprise et être orientée vers sa stratégie.

.

Il ne doit pas être extensif, mais sélectif, il se base sur des indicateurs sélectifs guidés par la stratégie.

.

Il ne doit pas être destiné à l'analyse, mais être orienté vers l'action.

.

Il doit être clair et compréhensible par tout le personnel concerné.

.

Il doit être évolutif dans le temps et être en mesure à s'adapter en permanence aux changements de circonstances et de stratégies.

Il doit être orienté vers la performance.

Cela exige d'un gestionnaire en général et d'un dirigeant d'établissement de formation en particulier, en termes d'approche système, de passer de la gestion des ressources qui sont à sa disposition (à l'entrée) à celle des activités (au niveau de processus d'enseignement qualité, et approches d'apprentissage), mais aussi et surtout à

[68] P.Lorino « comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise » Ed. Organisation, 1997, 288 pages, page 195.

la gestion des résultats à la sortie (Taux de réussite - Taux d'embauche des lauréats, taux de satisfaction) et des impacts dans l'environnement (satisfaction des entreprises et la qualité des relations avec le monde professionnel).

Le contexte actuel et les problèmes que vivent les entreprises quel que soit leur secteur d'activité imposent aujourd'hui la nécessité d'une gestion rigoureuse axée sur la mesure de la performance par l'utilisation d'un outil de pilotage : le tableau de bord de pilotage.

« Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indicateurs sur l'environnement et la performance de l'entreprise et les aident à mettre le cap sur l'excellence » [69]

Plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition au tableau de bord.

Kaplan et Norton proposent la notion de tableau de bord prospectif (T.B.P) considéré comme un outil de pilotage stratégique et qui permet d'apprécier la performance dans quatre domaines: les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel.

Le TBP n'est pas uniquement un outil de mesure de la performance "opérationnelle " c'est aussi un véritable système de management stratégique pour déployer la stratégie à long terme de l'entreprise.

« Le T.B.P traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre » [70]

Le TBP s'inscrit pour Kaplan et Norton sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances à vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel. [71]

Kaplan et Norton estiment que dans le cadre de l'environnement concurrentiel actuel, les indicateurs financiers ne sont plus appropriés pour guider la stratégie de l'entreprise. Ils conseillent aux chefs d'entreprise de porter leurs efforts sur l'amélioration de la satisfaction des clients, la qualité, les compétences et la motivation des salariés et de la durée des cycles de production.

Saulou considère le tableau de bord comme un outil d'information du gestionnaire sur les éléments névralgiques de l'organisation et en particulier sur l'évolution de la performance. C'est un outil d'aide à la décision et la prévision « ***tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire à ce titre, un instrument de contrôle permettant de***

[69] R.S. Kaplan et D.P.Norton « le Tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, Ed. nouveaux horizons, 1998, 310 pages, page 14.

[70] Ibid. page 41.

[71] Ibid Page 37

mettre en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système : c'est un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude » [72] Il faut également indiquer que les tableaux de bord ne sont pas qu'aide à la décision ; ils jouent trois autres rôles : Ils facilitent la communication interne, ils améliorent la communication externe et ils permettent aussi de faire connaître les résultats souhaités et ceux obtenus [73]

M. Leroy considère que «***Le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. C'est donc un ensemble choisi de données élaborées dont l'utilité est spécifique à un décideur*** » [74]

A coté des effets recherchés par un tableau de bord qui sont: Effet synoptique, effet de communication, effet de modélisation de l'organisation, effet d'appréciation des performances dans le temps ; A.Fraysse considère que le tableau de bord présente des dérives possibles qu'il convient d'éviter. Il s'agit notamment des dérives suivantes : dérive épistémologique, dérive dans la différenciation de la notion de tableau de bord, dérive dans la logique de présentation, dérive dans le processus, dérive dans le niveau des indicateurs, dérive dans la constitution des indicateurs, dérive dans le nombre d'indicateurs [75]

Pour P. Voyer le tableau de bord remplit quatre fonctions essentielles à savoir :

.

Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerté ". Il s'agit de mesurer, de cerner, de suivre, de contrôler et d'évaluer les résultats obtenus et leur progression ;

.

Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse : un tableau de bord doit non seulement être analysé mais doit également entraîner une action ;.

.

Fonction de reportage et de réédition de comptes. L'information consolidée et élaborée sous forme de tableau de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion pour la réédition des comptes. Le gestionnaire peut rendre compte

[72] J.Y Saulou « Le tableau de bord du décideur » Paris Ed. d'organisation 1982, page 40

[73] A. Bouvier « Problématique du pilotage des tableaux de bord » in Actes du séminaire de la MAFPEN et de l'IUFM de l'académie de Lyon (novembre 1994 -avril 1995). Edition Centre régional de documentation pédagogique de l'Académie de Lyon. 114 pages. page 4

[74] M.Leroy «Le tableau de bord »,Editions d'Organisation, 1988. Cité par A.Frasse « Tableau de bord, notion fallacieuse ? » in Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs. Op cité ;page 96

[75] A.Frasse « Tableau de bord, notion fallacieuse ? » In Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs. Op cité pages 98 -102

en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs ;

.

Fonction de communication et de motivation. Le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'information et stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. De plus le tableau de bord motive le personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement

.

Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes [76]

Sulzer disait «*un tableau de bord n'est utile que s'il est lu* ». [77] Or, le tableau de bord est un outil qui doit non seulement être utilisé, c'est-à-dire lu et analysé, mais qui doit également entraîner une action et il doit avoir pour objectif de mesurer non seulement les résultats à court terme mais aussi ceux à moyen et long termes[78]. C'est ce nous allons voir dans le point qui suit qui traitera du tableau de bord de pilotage stratégique dans l'approche socio – économique.

0.3.2.2. Le concept de tableau de bord de pilotage stratégique dans l'approche socio – économique.

Dans l'approche socio – économique, le tableau de bord de pilotage est un instrument de pilotage des performances qui renvoie aux conditions dans lesquelles s'exerce le pilotage de l'entreprise. Ce pilotage s'exerce sous deux formes :

.

Un pilotage à court terme ;

.

Un pilotage à moyen terme.

H.Savall et V.Zardet proposent dans ce cadre trois types d'actions pour mieux réaliser le pilotage des entreprises :

.

Prendre des décisions et réaliser des actes de mise en oeuvre stratégique : il s'agit d'un principe d'énergie de « passage de l'acte » des acteurs ;

.

Faire partager le contenu des décisions avec d'autres acteurs : principe de coopération indispensable dans la mise en application des décisions ;

.

Disposer d'un tableau de bord de pilotage stratégique bien conçu et maniable : principe d'instrumentation.

[76] P.Voyer « Tableaux de bord de gestion » édition Presses de l'Université du Québec 1994. Page 16

[77] J.R Sulzer, « comment construire le tableau de bord » 2ème édition, Paris, DUNOD, 1985, page 154

[78] Yves Saulou « Le tableau de bord du décideur » op cité ,page 41

Le tableau de bord de pilotage stratégique (TBPS) *est* ***«un système composé d'indicateurs, construits et organisés dans une finalité précise : Réaliser la mission et les objectifs de son titulaire*** » [79]

Il repose sur la notion d'indications plus que sur celle d'information dans la mesure où « ***un indicateur est la résultante d'un petit nombre d'informations qui ont la priorité d'être particulièrement signifiants par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise d'être particulièrement mises à jour et analysées*** » [80]

L'indicateur pour un tableau de bord constitue un clignotant qui lorsqu'il s'allume fait appel à un acte décisif.

L'indicateur est également un indice de qualité de fonctionnement d'un système donné et permet de renseigner sur la concordance de la réalité mesurée avec l'orthofonctionnement. La pertinence d'un indicateur tient à sa forme qui doit être judicieusement choisie pour mesurer, d'une manière efficace et efficience, la réalité mesurée et l'objectif recherché.

Dans l'approche socio – économique trois principes guident la construction d'un tableau de bord : [81]

.

Insérer des objectifs stratégiques au sein du T.B.P.S ;

.

Articuler des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel ;

.

Choisir des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Insérer des objectifs stratégiques au sein du T.B.P.S

Le tableau de bord de pilotage a pour objectif de permettre une amélioration qualitative et quantitative de l'activité d'une unité. C'est un instrument qui sert l'encadrement à piloter son unité. (Atteindre les objectifs qui lui sont fixés par la direction tout en assurant le fonctionnement de son unité) et sert également à aider le copilote à connaître et à analyser en permanence le fonctionnement de sa zone de responsabilité pour décider des actions visant à mieux articuler le fonctionnement aux objectifs stratégiques. « ***Pour chaque copilote le T.B.P.S doit expliciter les objectifs stratégiques qui lui sont fixés, qu'il s'agisse d'objectifs relatifs à la stratégie externe de l'entreprise ou sa stratégie interne. Cette explication nécessite un choix soigné d'indicateurs et de leur intitulé, voire, le cas échéant, une clarification par la direction de sa stratégie et***

[79] H.Savall et V.Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 89

[80] V.Zardet « contribution des systèmes d'information stimulants à l'efficacité de l'entreprise » thèse pour le Doctorat d'Etat es sciences de gestion présentée et soutenue en 1986

[81] La méthode opératoire de construction et de mise en place des tableaux de bord sera traitée dans la partie (3) de la thèse.

surtout de sa mise en oeuvre » [82]

Articuler des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel

Le T.B.P.S doit permettre d'articuler des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel.

Les résultats immédiats sont ceux qui affectent directement le compte de résultat de l'exercice en cours. Le T.B.P.S doit indiquer non seulement des coûts visibles mais aussi des coûts et des performances cachés qui ne sont pas en général recensés par les systèmes d'informations comptables.

La création de potentiel représente toutes les actions et les résultats intermédiaires dont les impacts positifs ne se feront sentir que lors d'exercices ultérieurs.

Choisir des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers

Le T.B.P.S doit non seulement comporter des indicateurs financiers, ce qu'est le cas de plusieurs entreprises, mais des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs.

H.Savall et V.Zardet considèrent que la cohabitation d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers a pour but de:

.

mieux articuler ou coordonner les différents indicateurs de T.B.P.S pour accroître l'efficacité du système général de T.B.P.S de l'entreprise

.

Développer la fonction de pilotage à tous les niveaux de l'entreprise en utilisant l'effet d'impact particulier des informations financières sur les comportements des acteurs.

.

Contrebalancer la complexité liée au nombre important d'indicateurs par une simplicité dans la méthode de mesure de ces indicateurs. [83]

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence l'objet, le positionnement, la méthodologie et le processus de construction de la thèse.

Nous introduisons, dans les lignes qui suivent, la première partie de la thèse consacrée à l'examen du contexte dans lequel évoluent les établissements de formation professionnelle au Maroc.

[82] V.Zardet «Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations » thèse pour le doctorat d'Etat es sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 21/01/1986, page 178

[83] H.Savall et V.Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité, page 99

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

PARTIE 1 : LA PROBLEMATIQUE DE L'ADEQUATION FORMATION EMPLOI AU MAROC

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

Le traitement de la problématique de l'adéquation formation-emploi et l'insertion des lauréats de la formation professionnelle au Maroc nous impose, dans un contexte caractérisé par un chômage élevé des jeunes surtout diplômés, de situer le système d'éducation et de formation dans son ensemble et d'appréhender les tendances et les mécanismes du marché de l'emploi.

Aujourd'hui tout le monde a la conviction, au Maroc comme ailleurs, que le capital humain d'un pays constitue la carte décisive pour relever les défis engendrés par les défis de la mondialisation. La maîtrise de la technologie moderne, facteur déterminant de la compétitivité des entreprises, prouve que la formation en tant qu'investissement en capital humain est le premier levier stratégique du développement. Or, ceci passe nécessairement par l'adaptation du système d'éducation et de formation aux changements et partant l'amélioration de la qualité des compétences des lauréats.

Ainsi dans **un premier chapitre** nous essayerons d'évaluer le système d'éducation et de formation en abordant ses atouts, ses rendements et ses faiblesses.

Par rapport à l'objet de notre recherche nous accentuerons notre analyse sur le secteur de la formation professionnelle dans ses composantes (public et privé) dans la mesure où il « ***se trouve investi d'une mission stratégique permanente de préparation aux changements. Il doit se maintenir en situation de veille permanente en se dotant d'outils performants de suivi et d'analyse des progrès technologiques et manageriaux, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences voir anticiper les changements*** » [84]

La gestion de la formation en entreprise sera également étudiée pour situer son contexte et évaluer les pratiques de formation au Maroc.

Le chapitre deux nous permettra de situer, sur un plan macro-économique, le marché de l'emploi au Maroc en mettant l'accent sur la problématique de l'emploi des jeunes.

Nous serons également appelés à aborder la gestion de l'emploi dans l'entreprise ; ce qui nous permettra d'identifier les principales mutations de la relation individu-travail-entreprise et de situer les nouvelles formes de gestion du travail dans l'organisation.

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME D'EDUCATION ET DE FORMATION AU MAROC

Introduction du chapitre 1

L'éducation et la formation constituent sans doute l'un des investissements les plus rentables à long terme tant pour les pouvoirs publics que les entreprises. Faire progresser le système éducatif et de formation doit être une priorité stratégique pour l'Etat et un levier stratégique pour le développement permanent des performances de l'entreprise à travers la qualité de ses ressources humaines. Mais comme le disait M.Porter ***« le degré de qualification de la main d'oeuvre dépend, entre autre, du système éducatif du pays ainsi que de mode d'organisation du travail dans l'entreprise*** » [85]

Dans ce chapitre nous allons étudier la situation actuelle du système éducatif et de formation au Maroc en essayant d'évaluer ses rendements tant internes qu'externes. Nous traitons d'une manière plus détaillée le secteur de la formation professionnelle dans ses deux aspects (formation initiale et formation continue) en évaluant également ses atouts et ses faiblesses.

[84] Abdelouab BAYALI « L'économie marocaine et les en jeux de la mondialisation » Edition de l'auteur 2000 ; 423 pages ; page 108

[85] M.E.Porter « l'avantage concurrentiel des nations» InterEditions, Paris 1993, 867 pages, page 11

Nous allons également étudier la gestion de la formation en entreprise en précisant le contexte et les pratiques de la formation continue au Maroc.

1.1. LA SITUATION ACTUELLE DU SYSTEME EDUCATIF : ATOUTS ET FAIBLESSES

Le Maroc évolue aujourd'hui dans un contexte international marqué par la mondialisation des économies, se traduisant par une accélération du libre échange des capitaux et des biens à l'échelle de la planète et un développement des nouvelles technologies d'information et de communication.

Dans ce contexte l'économie marocaine offre aujourd'hui un paysage diversifié, certes, mais fortement marqué par l'existence de deux secteurs : d'un côté un secteur structuré moderne et fortement développé et de l'autre coté un secteur informel très archaïque qui n'arrive pas à faire face aux défis actuels.

Or, pour le Maroc «***la gestion de son potentiel humain représente le facteur clé dans la course à la compétitivité de son économie, dans la mise à niveau de ses entreprises et de sa place dans le concert des nations*** ». [86] Tous ces défis ne peuvent être atteints que si le Maroc dispose d'un système d'éducation et de formation capable de relever les défis, de former le citoyen de demain et de favoriser son intégration dans le milieu socio-professionnel.

Dans ce paragraphe nous allons essayer d'appréhender le système éducatif au Maroc à travers ses atouts et ses faiblesses et de tenter d'évaluer son rendement tant interne qu'externe.

1.1.1 ATOUTS ET FAIBLESSES DU SYSTEME EDUCATIF ET DE FORMATION AU MAROC.

Le système éducatif et de formation a connu un développement important au Maroc depuis son indépendance. Ce développement se manifeste tant par les effectifs que par les moyens qui lui sont affectés. Force est de constater, que malgré les progrès réalisés et les efforts financiers consentis ; les performances du système éducatif restent tant sur le plan quantitatif et surtout sur le plan qualitatif encore relativement modeste.

1.1.1.1 Les atouts du système éducatif et de formation au Maroc

Nous venons de noter que le système éducatif et de formation a connu un développement important tant par ses effectifs scolarisés que par les moyens humains et matériels qui lui sont affectés.

L'ensemble éducatif et de formation est considéré comme un système autonome caractérisé par des intrants (élèves, étudiants, logistiques humaines, matérielles, moyens financiers) et des extrants (diplômés, abondants et exclus).

[86] Royaume du Maroc : Note inédite sur la reforme du système d'éducation et de formation au Maroc (Décembre 1997). Page 3

Public en majeure partie et contenant une composante privée en extension ; le système éducatif et de formation au Maroc est composé de trois sous-systèmes autonomes et inter - dépendants entre eux :

.

Le sous- système d'enseignement fondamental et secondaire ;

.

Le sous- système d'enseignement supérieur ;

.

Le sous – système de la formation professionnelle.

Les atouts du système éducatif et de formation au niveau de ces différentes composantes peuvent être appréhendés au moyen de ses résultats quantitatifs tant au niveau des effectifs scolarisés qu'au niveau des budgets qui lui sont consacrés par l'Etat.

En terme quantitatif le Maroc a enregistré durant les quarante dernières années, des résultas importants en matière d'enseignement et de formation.

La population scolaire et universitaire a fortement augmenté. Elle s'est élevée en 1996/1997, dans l'ensemble des cycles, à près de cinq millions d'élèves, stagiaires et étudiants, contre 750.000 en 1960/1961.

Dans l'enseignement fondamental, la structure des effectifs avec 85% du total des scolarisés, reflète la structure démographique d'un pays marqué par la jeunesse de sa population.

Dans l'enseignement secondaire, nous constatons par exemple que le nombre de lauréats bacheliers dépasse les 60.000 alors qu'il était de moins de 10.000 vingt ans auparavant.

L'enseignement supérieur a connu un taux de croissance plus rapide des effectifs d'étudiants passant de 5000 au début de l'indépendance à 100.000 en 1970/1971, à plus de 283.000 actuellement. (Le Maroc compte aujourd'hui quatorze universités regroupant 50 facultés plus établissements supérieurs de formation de cadres).

Le système de formation professionnelle, surtout depuis la réforme de 1984, accueille de plus en plus un nombre important de jeunes dans des filières de plus en plus diversifiées. De 60.000 en 1984/1985, les effectifs globaux sont passés à plus de 74.000 en 1997/1998, auxquels s'ajoutent quelques 53.000 inscrits auprès des établissements privés. [87]

En témoigne également le budget consacré par l'Etat au système éducatif et de formation qui représente un tiers du son budget général. Le Maroc consacre donc, une forte priorité budgétaire à l'éducation en lui affectant 5 à 6% du PIB.

Malgré ses efforts et ses ressources les performances du système éducatif et de formation tant sur le plan quantitatif et surtout sur le plan qualitatif restent relativement modestes et en deçà des aspirations.

[87] C.f Le guide de l'étudiant marocain 1999. Edition EDIPRIM

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

1.1.1.2 Faiblesses du système d'éducation et de formation

L'un des handicaps majeurs pour l'essor de toute société en développement est sans nul doute l'éducation et son corollaire la formation.

Malgré les ressources importantes qui lui sont accordées et qui représentent 1/3 du budget de l'Etat ; le système d'éducation et de formation au Maroc reste marqué par de graves insuffisances dans la réalisation de sa mission:

.

L'analphabétisme qui demeure anormalement élevé, touchant près de 55% de la population de plus de 10 ans ;

.

La scolarisation reste également à un niveau très préoccupant puisque près de 3 millions d'enfants en âge de scolarisation ne vont pas à l'école ;

.

Des disparités flagrantes dans l'accès à l'éducation entre les filles et les garçons (89% des femmes rurales sont illettrées.) ;

.

L'enregistrement des déperditions importantes à tous les cycles et niveaux de formation ;

.

L'insertion des lauréats dans la vie active issue du système d'éducation et de formation est en deçà des attentes alors que le marché est demandeur d'autres types de profils (Beaucoup de jeunes diplômés sans emplois.) ;

.

Le manque de préparation de l'élève ou de l'étudiant à l'exercice de sa citoyenneté.

Il y a eu au Maroc autant de politiques d'éducation nationale que de gouvernement. La dernière nouveauté est la généralisation inachevée de la langue arabe dans le système éducatif.

Figure n°1.1 Synthèse des atouts et faiblesses du système éducatif et de formation au Maroc.

Atouts	Faiblesses
Un développement important au niveau quantitatif : effectif scolarisé, taux de croissance des effectifs scolarisés. L'intervention d'organismes publics et privés L'importance du budget consacré par l'Etat au système éducatif	Un analphabétisme élevé touchant 55% de la population. La non-généralisation de la scolarisation des enfants. L'enregistrement des déperditions importantes à tous les cycles d'études. Un taux de chômage élevé des jeunes diplômés. La non-cohérence des politiques d'éducation et de formation depuis l'indépendance à ce jour.

Après cette présentation succincte des atouts et des faiblesses du système éducatif et de formation au Maroc nous proposons de passer en revue, dans le paragraphe qui suit, son rendement.

1.1.2 LE RENDEMENT DU SYSTEME EDUCATIF ET DE FORMATION AU MAROC

Dans un monde où tout devient mesurable, quantifiable la formation ne saurait échapper aux analyses économiques et financières. La première étape pour l'évaluation des résultats d'une action de formation ou d'un système de formation est d'en mesurer l'efficacité.

1.1.2.1. La notion d'efficacité ou rendement d'un système d'éducation et de formation

Etudier l'efficacité d'un processus signifie examiner dans quelle mesure les objectifs prévus par ce dernier ont été atteints tant sur les plans quantitatifs, qualitatifs que financiers. Dans un système de formation et d'éducation l'évaluation quantitative et qualitative des effets (efficacité) est réalisée aux niveaux interne et externe.

En effet, «*quel que soit le système d'éducation ou de formation, il faut que les apprenants acquièrent, au mieux, les connaissances, les compétences visées* ». [88] La première dimension de l'efficacité s'inscrit dans **l'efficacité interne** d'un système de formation qui doit à ce niveau analyser ces effets sur les apprenants et sur le système de formation lui-même. **L'efficacité externe**, qui constitue la deuxième dimension de l'évaluation de l'efficacité d'un système de formation, est prise en compte pour les apprenants mais aussi pour l'environnement socio-économique (société et entreprise)

a- L'efficacité interne

Dans le contexte d'éducation et de formation les effets internes du système se manifestent au niveau de l'apprenant et au niveau du système lui-même

a-1 L'efficacité interne sur l'apprenant

Au niveau de l'efficacité interne S.Chomienne propose de mesurer l'efficacité interne sur l'apprenant en utilisant les indicateurs suivants :

.

Effets cognitifs : Ils concernent directement la matière enseignée et le système d'évaluation des apprentissages acquis par les apprenants.

.

Effets sur le temps d'apprentissage : ce domaine concerne la mesure du temps

[88] S. Chomienne « L'analyse coût-efficacité en éducation» in Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui. Collection Pédagogie /Outils 360 pages. Edition ESF éditeur .page 129

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

passé par l'apprenant pour acquérir les compétences visées.011

.

Effets sur la proportion d'apprenants ayant atteint le niveau souhaité : Il s'agit d'identifier le nombre d'individus ayant parvenu à terminer un cycle de formation et le nombre de déperditions en cours de scolarité.

.

Effet de satisfaction des apprenants : Ce domaine se réfère à l'évaluation de la satisfaction des individus en termes de connaissances développées et des compétences acquises, de recours à des outils didactiques adaptés etc.

a.2 Efficacité interne sur le système de formation

L'efficacité interne sur le système de formation pourrait être mesurée par les éléments suivants :

.

Effets sur le nombre de personnes formées en même temps ou sur une période plus courte.

.

Effets didactiques : La mise à disposition des apprenants des dossiers et supports didactiques intégrés dans le cadre l'approche d'enseignement préconisée en vue de favoriser l'atteinte des objectifs : .

.

Homogénéisation du contenu de la formation dans le temps et dans l'espace.

.

Décentralisation de la formation

.

Degré d'autonomie dans la réalisation de la formation.

.

Disponibilité totale des cours sur les lieux de travail.

b. L'efficacité externe

Le deuxième niveau de l'efficacité (niveau externe) renvoie à la relation du système d'éducation ou de formation avec le reste de l'économie et de la société.

« On ne se forme pas seulement pour consommer de l'éducation, on se forme aussi pour augmenter sa productivité et trouver un emploi, pour devenir un citoyen, pour devenir un meilleur parent ». [89]

Les effets externes de système d'éducation et de formation peuvent être étudiés tant sur

[89] ***E. Orivel et F. Orivel «Les comparaisons internationales de l'efficience interne des systèmes éducatifs » in Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui. Op cité Page 186***

l'apprenant et que sur l'environnement et la société en général.

b.1 Efficacité sur l'apprenant

Plusieurs effets peuvent être cités :

.

Effets sur les revenus Il faut évaluer le suivi d'une formation ou son prolongement sur le revenu d'une personne.

.

Effets sur la productivité individuelle des apprenants surtout pour les travailleurs en cours d'emploi.

.

Effets en terme de promotion, il s'agit de voir dans quelle mesure la formation, surtout en cours d'emploi, a contribué à la promotion de l'apprenant.

.

Effets à caractère qualitatif :

–
Effets sur les attitudes vis à vis des études, de la formation.

–
Effets sur le comportement.

–
Effets sur une démarche individuelle de formation

b.2 Efficacité sur l'environnement et sur la société

A ce niveau plusieurs effets sont susceptibles de se manifester. Chomienne en cite plusieurs :

.

Effets sur l'emploi,

.

Effets sur la mobilité géographique

.

Effet sur la croissance économique

.

Effets sur les inégalités, sur l'insertion

.

Effets sur l'importance accordée à la formation en cours d'emploi.

Pour la formation en cours d'emploi S.Chomienne met en lumière plusieurs effets tels

que :

.

Effets sur la croissance.

.

Effets sur l'innovation dans l'entreprise.

.

Effets sur la culture de l'entreprise.

En bref, nous pensons que l'efficience est certes un critère déterminant pour le jugement d'un système de formation. Or, la démarche qualité du processus de formation place l'efficience au même niveau d'importance que d'autres critères d'évaluation à savoir la pertinence, la cohérence, la conformité et l'adhésion *« **Si les différents acteurs de la formation professionnelle et particulièrement les clients (prescripteurs et apprenants) sont très attachés à la qualité de la formation, ils sont davantage sensibles à la valeur d'utilisation du produit final à savoir les compétences** »* [90]

1.1.2.2. Le rendement interne et externe du système éducatif au Maroc.

Dans une situation de contrainte de ressources publiques pour le financement de l'éducation, d'une demande plus marquée de comptes à rendre par le système éducatif aux citoyens ; la recherche d'une gestion améliorée constitue aujourd'hui une préoccupation des pouvoirs publics au Maroc comme ailleurs. Cette situation suppose qu'il soit mis en place des dispositifs d'évaluation transparents qui puissent informer, régulièrement, la collectivité sur les conditions de fonctionnement du système éducatif dans son ensemble et ses résultats tant sur les apprenants eux-mêmes que sur la société toute entière.

Le Maroc a connu ces derniers temps un véritable débat sur la réforme de son système éducatif et de formation, sur les ressources à consacrer à ses activités, quant aux types et contributions financières à promouvoir, quant aux conditions d'amélioration de l'efficience du système etc.

L'enquête menée par le **Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir (C.N.J.A)** et qui s'inscrit dans ce cadre, avait pour objectifs d'évaluer le rendement du système éducatif dans son ensemble tant sur ses aspects internes qu'externes. [91]

Elle a porté sur un échantillon de prés de 5000 ménages représentatifs de l'ensemble du pays couvrant ainsi un échantillon global de prés de 28 750 personnes dont les plus âgées (44 ans au moment de l'enquête fin 1995) avaient l'âge au préscolaire (50 ans) en 1956, première rentrée scolaire après l'indépendance.

[90] A. Bayali « Le capital humain : facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise industrielle marocaine » édition de l'auteur 2000. 423 pages ; page 270.

[91] CNJA « Deuxième rencontre nationale sur les résultats de l'enquête nationale éducation-formation. Rendement du système éducatif : quelles perspectives ? » Octobre 1997.

a . le rendement interne du système d'éducation

Le rendement interne a été approché par deux niveaux d'appréciation :

.

Au niveau de l'apprenant ;

.

Au niveau du système d'éducation lui –même et ses composantes

a .1 Au niveau de l'apprenant

Au niveau de l'apprenant l'enquête s'est attachée à deux critères :

.

Effets sur les résultats obtenus à l'issue du cycle ;

.

Effets sur le déroulement des études.

*** Effets sur les résultats obtenus à l'issue du cycle :** A ce niveau les résultats diffèrent d'un cycle d'études à un autre avec des disparités entre milieux (urbain et rural) et sexe (hommes et femmes)

A l'issue des études primaires 63% ont terminé avec succès cette phase des études, au niveau collégial 64.5% et au niveau secondaire 51.4%.

*** Effets sur le déroulement des études :** A ce niveau l'enquête a apporté un éclairage sur le phénomène des déperditions en cours de scolarité.

Il en ressort que 51.7% des personnes scolarisées ont quitté sans succès leur cycle d'études primaires. Au niveau collégial ce taux est de 57.5% et au niveau secondaire le taux atteint 58.9%.

a.2 Au niveau du système d'éducation et ses composantes

Au niveau du système d'éducation lui-même et ses différentes composantes l'enquête a évalué l'efficacité interne à travers deux éléments : Effets sur les différentes composantes du système et effets sur la maîtrise des langues.

Effets sur les composantes du système.

L'appréciation du rendement interne a été faite à travers les types de profils formés à l'issue de chaque cycle d'étude, caractérisés par le niveau additionnel de l'instruction acquise, la durée passée pour acquérir ce supplément d'instruction et corrélativement, la durée gaspillée sous forme de redoublement.

L'enquête fait ressortir l'existence d'un taux de redoublement élevé conduisant à une interruption des études, surtout en milieu rural.

Cette situation est générale même si elle diffère d'un cycle à un autre. Si nous

prenons, comme exemple le taux de redoublement nous constatons que :

.

Au niveau fondamental 60% de ceux qui ont terminé avec succès ont redoublé une année en moyenne.

.

Au niveau supérieur 60% des sortants de l'enseignement ont redoublé une année en moyenne.

Effets sur la maîtrise de la langue apprise

L'enquête a porté sur la maîtrise des langues arabe, française et espagnole et a relevé que 42,8% déclarent avoir une bonne ou très bonne maîtrise de la langue arabe, contre 23% pour la langue française et uniquement de 1% pour la langue espagnole.

b. Le rendement externe du système d'éducation et de formation.

L'enquête a approché le rendement externe à travers trois indicateurs :

.

Les possibilités d'accès aux études pour la population ;

.

Le niveau d'instruction atteint par la population ;

.

L'utilisation des ressources humaines disponibles.

b.1 L'accès aux études

Cet indicateur révèle des disparités importantes qui caractérisent l'accès aux différentes composantes du système éducatif et de formation.

L'enquête révèle, malgré une certaine évolution constatée ces dernières années, un déséquilibre entre la répartition des effectifs, ayant accès aux études selon le milieu (urbain ou rural) et le sexe. Ainsi avec un 15% de participation dans les études primaires la femme rurale est presque absente dans le secondaire(3,5%) et surtout dans le supérieur(1,5%) .

b.2 Le niveau d'instruction atteint par la population

Les structures de données montrent que les personnes sans instruction forment 45,8% de la population concernée au niveau national et représentent près de 62,8% en milieu rural. Cette situation est très flagrante dans certaines régions du Maroc et surtout chez la femme rurale dont la part globale des femmes rurales sans instructions est de 79,5%. Il en résulte un taux d'analphabétisme qui frappe 49% de la population âgée de 10 ans et plus.

b.3 L'utilisation des ressources humaines disponibles

Ce volet qui porte sur l'activité et le chômage de la population en relation avec son niveau d'instruction, a fait constater que le taux d'activité de la population est de 53,6% qui change selon le milieu de résidence ou de naissance et selon le niveau d'instruction ;

- Le taux de chômage est de l'ordre de 11,8%, 17,9% en milieu urbain et 4,5% en milieu rural

Il faut noter que le chômage au niveau urbain touche d'une manière plus importante, les jeunes diplômés. Si le chômage est presque inexistant dans la tranche d'âge de plus 45 ans, il est marquant au niveau de 23% des jeunes âgés de 15 à 24 ans.

1.1.2.3. Les axes de la réforme du système éducatif et de formation au Maroc : La charte d'éducation et de la formation

Après plusieurs tentatives de réformes inachevées le Maroc se dote aujourd'hui d'une charte d'éducation et de formation élaborée par une commission nommée par la haute autorité du pays.

La commission spéciale chargée de l'éducation et de la formation (COSEF) [92] a proposé un projet de réforme contenu dans un document dit «**la charte nationale d'éducation et de formation** » qui se compose de deux parties :

.

La première partie a trait aux principes fondamentaux du système éducatif : Fondements constants, finalités majeures, droits et devoirs des individus et des collectivités et mobilisation nationale pour la rénovation de l'école.

.

La seconde partie regroupe six espaces d'innovation comprenant dix neuf leviers de changement et concernant les domaines suivants (la période 2000-2009 est décrétée décennie nationale de l'éducation et de la formation) :

.

Espace I- L'extension de l'enseignement et son ancrage à l'environnement économique ;

.

Espace II- Organisation pédagogique ;

.

Espace III - Amélioration de la qualité de l'éducation et de formation ;

.

Espace IV - Ressources humaines ;

.

Espace V - Gouvernance ;

[92] Royaume du Maroc / Commission Spéciale éducation-formation «Charte nationale d'éducation et de formation » Janvier 2000.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

.

Espace VI- Partenariat et financement.

Il en ressort les grands traits suivants : [93]

.

Développement de l'éducation en conformité avec les nécessités économiques

–

Création de réseaux d'éducation et de formation.

–

Incitation à la créativité dans les écoles.

–

Renforcement de la formation continue.

.

Lutte contre l'analphabétisme et l'éducation non organisée.

–

Décentralisation et encouragement du partenariat avec la société civile

–

Accroissement du rôle de la télévision dans cette lutte.

.

Restructuration et réorganisation des différents niveaux d'éducation et de formation.

–

La nouvelle structure renferme l'éducation préscolaire et primaire, préparatoire, secondaire, la formation professionnelle et universitaire.

–

Les études secondaires et universitaires et la formation professionnelle seront, dans un délai fixé, payant selon le principe de solidarité.

.

Qualité de l'enseignement et ressources humaines

–

Incitation au perfectionnement de la langue arabe, des langues étrangères ou ouverture sur les dialectiques.

–

Promotion de nouvelles technologiques dans l'éducation et la formation.

–

Amélioration des conditions sociales et financières et motivation des enseignants.

93 « l'éducation à la croisée des chemins » In l'hebdomadaire « le journal » le18/09/1999

.

Partenariat et financement de l'éducation - formation

–
Incitation de l'enseignement privé et détermination des normes d'octroi des autorisations.

–
Mobilisation des ressources financières et rationalisation des dépenses.

L'objectif recherché par cette réforme qui rentre en application à partir de l'année 20001/2002 est «***de former un bon citoyen capable d'acquérir les connaissances et les compétences tout en étant profondément attaché à son identité fier de son appartenance, conscient de ses droits et de ses devoirs, appréhendant parfaitement le fait local, ses obligations civiques et ses engagements vis à vis de lui –même, de sa famille et de sa communauté, disposé à servir sa patrie avec loyauté, dévouement, abnégation et sacrifice, à compter sur lui –même et à faire preuve d'esprit d'initiative avec confiance, courage, foi et optimisme.Nous voulons que nos établissements d'enseignement et d'éducation soient efficients et en parfaite symbiose avec leur environnement...*** » [94]

Cette réforme vise donc, à renforcer l'autonomie financière et pédagogique des établissements de formation et à rationaliser l'utilisation des ressources humaines et matérielles disponibles. Elle vise également à promouvoir au sein des écoles de formation l'esprit de compétition la recherche de la qualité et partant accélérer leur ouverture sur le marché de l'emploi.

Or et pour se faire la réforme des systèmes d'éducation et de formation doit viser à privilégier davantage le professionnalisme dans l'apprentissage et en introduisant des modèles d'organisation performants.

Ceci est d'autant plus nécessaire que l'existence d'un système éducatif de base performant est vitale pour l'amélioration du niveau de la formation professionnelle grâce à l'interaction qui devrait exister entre les deux systèmes de formation et leur complémentarité dans la formation des ressources humaines au Maroc.

1.2. LE SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Faisant partie du système éducatif et de formation dans son ensemble ; le système de formation professionnelle joue un rôle important dans la formation des cadres dans différents secteurs d'activités socio-économiques et connaît un développement important.

Au cours des deux dernières décennies le système de F.P au Maroc est passé par plusieurs phases caractérisées par la recherche continue d'un équilibre entre la réalisation des objectifs quantitatifs qu'il s'est fixé et la satisfaction des besoins exprimés

[94] Extrait du discours prononcé par sa Majesté le ROI du Maroc à l'ouverture de la session d'automne de la troisième année législative. Cité in COSEF «Charte nationale d'éducation et de formation »

par le secteur productif.

Dans cette section nous allons situer le cadre institutionnel de la formation professionnelle au Maroc et appréhender certaines de ses contraintes. Nous aborderons ensuite l'offre de formation professionnelle tout en identifiant ses différentes composantes.

Par rapport à l'objet de notre recherche nous présenterons, d'une manière plus détaillée, le secteur privé de formation en spécifiant son rôle et ses atouts mais également certaines de ses faiblesses.

1.2.1 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE ET LES DYSFONCTIONNEMENTS DU SYSTEME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1.2.1.1. Le cadre législatif et réglementaire de la formation professionnelle au Maroc.

Le département de la formation professionnelle (F.P) relevant du ministère de la solidarité, l'emploi et de la formation professionnelle a pour mandat d'exercer une coordination par supervision directe sur le système de formation professionnelle. Il se trouve, ainsi investi de la mission de veille permanente pour le contrôle de la qualité des prestations des différents opérateurs du secteur et du suivi des performances pédagogiques et techniques des établissements de formation professionnelle. Or, malgré l'importance de ce mandat le département de la formation professionnelle au Maroc n'a pas de prise directe sur tous les éléments stratégiques de pilotage du système. Il s'avère donc difficile, d'élaborer une politique nationale en matière de formation préparant au marché du travail.

Il en ressort les attributions suivantes :

.

Viser les textes réglementaires relatifs aux établissements de formation professionnelle ;

.

Elaborer la Charte nationale de la formation professionnelle et planifier et coordonner son adaptation aux besoins économiques et sociaux ;

.

Contrôler la qualité des prestations des différents intervenants du secteur de la Formation professionnelle.

Le département de la F.P est structuré en trois directions :

.

La direction de l'enseignement professionnel est chargée de la définition des curriculums, des modes de formation et des supports didactiques.

.

La direction de la planification est chargée de définir la nature des qualifications professionnelles en fonction des besoins économiques et sociaux.

.

La direction de la formation professionnelle privée est chargée du contrôle pédagogique et administratif des établissements de F.P privée.

Des services extérieurs de Formation Professionnelle (F.P) ont été mis en place dans toutes les provinces et préfectures du Royaume et sont regroupés au sein de délégations régionales qui sont chargées, dans la limite de leur zone de compétence, de représenter l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle.

Le système de F.P au Maroc est doté aussi d'organes de concertation :

.

La commission nationale de la F.P ainsi que les commissions provinciales de F.P ;

.

Les conseils de perfectionnement.

Malgré tous les efforts fournis, le département de la Formation Professionnelle n'a pu encore asseoir son emprise totale, d'une manière efficace, sur les différentes composantes du système de F.P. Il se trouve confronté à plusieurs obstacles.

1.2.1.2. Les contraintes et les dysfonctionnements du système de formation professionnelle

Le système actuel de formation professionnelle se caractérise par un parallélisme des structures d'intervention ce qui constitue des sources de chevauchement de compétences et de conflits d'autorité. Il est marqué également par des instances de coordination sans impact réel, une absence de données essentielles à la normalisation des formations :

«blabla

1.

Dispersion des moyens entraînant la multiplication d'infrastructure de formation et de gestion.

2.

Cloisonnement des structures de formation entraînant pour sa part un parallélisme des relations d'autorité de même que des difficultés importantes pour la mise en commun des moyens, la mobilité des ressources et l'évaluation des formations.

3.

Inadaptation des systèmes de gestion centralisés au cloisonnement des structures de formation » [95]

La multiplicité des intervenants : Le système de F.P est marqué par un nombre élevé d'intervenants : Office de la Formation Professionnelle et de la promotion du travail (O.F.P.P.T), Départements formateurs et secteur privé. Cette multiplicité entraîne comme conséquences :

[95] Ministère de la Formation professionnelle « Etude d'élaboration de la stratégie du système de F.P : Eléments de contraintes et de dysfonctionnements du système » note inédite. Etude CIDE/ Teccart , février 1998.

La dispersion des moyens et la multiplication d'infrastructures de formation et de gestion ;

.

Le cloisonnement des structures de formation et de gestion ;

.

Une absence de coordination et d'harmonisation en matière de planification de la pédagogie.

L'insuffisance dans l'implication des partenaires dans la formation ;

La faiblesse des mécanismes de planification de la demande :

Le Maroc ne dispose pas d'outils capables de qualifier et de quantifier la demande de la main d'oeuvre en fonction des groupes de métiers ou de professions :

L'absence de données sur la masse des emplois correspondant à chaque métier et sur les tendances de ces emplois ne permet pas de définir l'ordre de grandeur des besoins en main d'oeuvre.

La demande de la part des employeurs pour une main d'oeuvre qualifiée aussi bien que pour le perfectionnement et le recyclage de la main d'oeuvre en place, demeure faible.

L'absence d'une nomenclature des emplois et des métiers.

Cette absence ne permet pas d'établir des liens suffisamment précis entre les données de la population issue du recensement et leurs besoins de qualification dans chacun des métiers et des professions.

Au Maroc il y a trois nomenclatures des métiers :

.

La nomenclature des emplois-types du ministère de l'emploi et de la F.P ;

.

La nomenclature des emplois et des métiers du ministère de l'emploi et des affaires sociales ;

.

La nomenclature des professions de la direction de la statistique du ministère du plan.

Le manque de cohérence des programmes d'étude et l'absence d'un diplôme national.

L'absence d'une approche commune pour l'élaboration des programmes de formation aussi bien que le développement des contenus sans liens avec des normes nationales rend difficile voire impossible toute comparaison entre un programme préparé par deux opérateurs.

Le manque de préparation professionnelle des formateurs et la difficulté d'associer les entreprises à la démarche pédagogique.

1.2.2 L'OFFRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Le système de formation professionnelle est marqué par un nombre élevé d'intervenants dont l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion de Travail, des départements – formateurs relevant pour la plupart de ministères à vocation sectorielle. On y trouve également des établissements privés de formation professionnelle.

1.2.2.1. L'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail : l'OFPPT

a Présentation de l'OFPPT

Crée en 1974, l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, **(l'OFPPT**) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministère chargé de la formation professionnelle et il est administré par un conseil d'administration qui est composé des représentants de l'Etat, des représentants des travailleurs et des représentants des employeurs.

L'OFPPT est chargé de développer les formations professionnelles initiales et continues dans différentes branches de l'activité économique et de promouvoir l'emploi.

b La formation Initiale

En matière de formation initiale l'OFPPT assure la sélection, l'orientation et la formation des stagiaires au sein des établissements de formation qu'il gère.

La structure de l'OFPPT en matière de formation initiale comprend (1998/99) plus de 5600 agents dont plus 3100 formateurs et 186 établissements de formation agissant dans plusieurs branches d'activité et dans les quatre niveaux de formation professionnelle institués au Maroc : **Technicien spécialisé** (Bac ou plus) **Technicien** (niveau bac)- **Qualification** (collégial) et **spécialisation** (primaire)

Les établissements de l'OFPPT repartis à travers le Maroc se composent de 47 Instituts supérieurs de technologie appliquée (ISTA), de 30 Instituts de technologie appliquée (ITA), 91 centres de qualification professionnelle (CQP) et 18 centres de formation professionnelle (C.F.P) offrant la formation pour 51.800 stagiaires.

Le budget de fonctionnement de l'OFPPT provient de ses recettes qui sont constituées essentiellement de la taxe de la formation professionnelle (T.F.P) mise à la charge des entreprises privées et qui a été étendue aux établissements publics à partir du 1er janvier 1996. Le montant des recettes provenant de cette taxe a atteint au titre de l'exercice 1996/97 un montant de 547,22 millions de dirhams.

c. La formation continue

En ce qui concerne la formation continue, l'OFPPT assure la formation et le perfectionnement des travailleurs de formation sur place ou par des unités mobiles de formation. Les actions de formation continue sont concrétisées par des séminaires, des

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

cours du soir ou par des stages de perfectionnement techniques. L'OFPPT assiste financièrement les entreprises qui réalisent des programmes spéciaux de formation au profit de leur personnel. Ce financement s'inscrit dans le cadre d'un programme dit **«système des contrats spéciaux de formation** »

1.2.2.2 Les départements ministériels (formateurs)

Le système actuel de formation professionnelle est marqué également par l'existence de départements – formateurs relevant de ministères à vocation sectorielle (Agriculture, Tourisme, Artisanat, santé, Jeunesse et Sport, Intérieur etc....)

L'absence de coordination et d'harmonisation entre les différents départements – formateurs, l'OFPPT et le secteur privé aboutit parfois à l'existence de plusieurs programmes conduisant à la même fonction du travail et parfois au même titre de programme avec des finalités et des objectifs différents.

Ainsi, si certains départements formateurs ont un rôle particulier qui se justifie eu égard à la spécificité des programmes qu'ils offrent dans le secteur d'intervention de leur ministère de tutelle, d'autres départements – formateurs ont vu leur spécificité, qu'était importante au départ, disparaître chaque fois que l'OFPPT et les établissements privés offraient des programmes de formation suffisamment fonctionnels et polyvalents répondant aussi bien aux besoins du secteur privé qu'a ceux de l'administration publique.

1.2.2.3 Les opérateurs privés de formation professionnelle

Le troisième intervenant dans le système de formation professionnelle est le secteur privé qui avec pas moins de 1300 établissements, occupe 42% du secteur de la formation professionnelle et concentre ses activités presque exclusivement dans des formations liées au domaine tertiaire.

Cette présence se justifie par le fait que le secteur tertiaire n'est pas capitalistique par rapport à d'autres secteurs comme l'industrie et du fait également que le secteur privé au Maroc ne bénéficie d'aucune subvention publique de quelque nature que ce soit.

Malgré le rôle qu'il joue dans le développement de la formation professionnelle en tant que partenaire et les atouts qu'il offre, le secteur privé renferme des faiblesses qui entravent son développement qualitatif, c'est ce que nous allons voir dans le paragraphe qui suit.

1.2.3 LE SECTEUR PRIVE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Dans le cadre du système de formation professionnelle au Maroc, le secteur privé de formation professionnelle prend une place très importante à côté des organismes publics et participe d'une manière active, surtout au niveau des formations du tertiaire à la réalisation des objectifs de la formation professionnelle au Maroc.

Ayant une existence relativement ancienne dans le paysage de la formation au Maroc, le secteur privé de formation professionnelle dispose aujourd'hui d'atouts potentiels considérables qui lui confèrent toute son importance et son utilité dans la

promotion de la formation professionnelle. A côté de ces atouts, le secteur privé présente aussi des faiblesses qui entravent son développement qualitatif.

1.2.3.1 Rôle et atouts du secteur privé de formation professionnelle

Le secteur privé de formation professionnelle dispose d'atouts marquants qui lui confèrent toute son importance dans le développement de la formation professionnelle au Maroc. Ces atouts concernent plusieurs aspects : [96]

.

La nature du secteur privé de formation professionnelle ;

.

L'organisation de l'établissement privé de formation professionnelle ;

.

La position particulière de ce secteur par rapport au secteur public, au marché de l'emploi et à la demande.

Il en résulte quatre atouts majeurs à attribuer au secteur privé :

.

sa dépendance à l'égard du marché de l'emploi et du marché des ressources (recrutement des élèves)

.

sa souplesse et son adaptabilité à son environnement ;

.

son objectif de rentabilité économique ;

.

sa dimension à l'échelle nationale.

a- La dépendance à l'égard du marché de l'emploi

La création d'une école privée de formation doit normalement se faire sur la base d'une étude visant l'identification de la demande sociale concernant des filières de formation données et l'évaluation des besoins du marché en main d'oeuvre opérationnelle et qualifiée pouvant ainsi évaluer les possibilités réelles et faisables de réussite et de rentabilité des projets de formation proposés. Ainsi, pour chaque formation, un promoteur se doit d'analyser les points suivants :

.

L'existence d'un besoin réel de cette formation auprès du monde du travail ;

[96] M. LAHLALI « Le marketing de la formation : Cas des écoles privées de formation professionnelle » Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion de l'Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises. Pages 58 à 61

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

.

L'existence d'un intérêt pour cette formation de la part des candidats potentiels tenant compte d'un certain nombre de critères liés, entre autres, au profil demandé, aux conditions d'accès à la formation, à la durée, aux compétences visées, etc.

.

La dimension du projet en terme de coût financier et humain de cette formation en tenant compte des objectifs escomptés par le promoteur et des exigences matérielles et humaines de cette formation (capitaux à investir, locaux à aménager, ressources humaines à recruter et à former, etc.)

.

le rapport qualité / coût de la formation : ce rapport est défini en relation avec :

–
Le positionnement de l'école compte tenu de sa stratégie et du système de valeurs de son dirigeant ;

–
La concurrence sur le marché de la formation professionnelle et les prix qui y sont généralement pratiqués ;

–
Le coût matériel de la formation : charges d'honoraires des formateurs, charges d'exploitation etc.

b- La souplesse et l'adaptabilité à l'environnement

Le secteur privé de formation dispose d'un autre atout lié à sa grande souplesse et adaptabilité à l'environnement.

La souplesse tient au fait que les établissements privés de formation disposent d'une capacité à prendre en considération dans le cadre de leur fonctionnement, de tous les changements et évolutions de l'environnement. Ceci se traduit par le choix des filières et des programmes de formation, la définition des objectifs de formation et des modalités d'évaluation.

Cette adaptabilité et cette souplesse sont liées d'un autre côté à la taille généralement petite d'une école privée de formation et d'un autre côté à l'organisation de l'établissement et son système de prise de décision. L'organisation de l'établissement privé de formation favoriserait la rapidité et l'opérationnalité du fonctionnement de son système pédagogique.

Par cette dépendance à l'égard de son environnement socio-économique, l'établissement privé de formation se trouve dans la nécessité de communiquer en amont et en aval avec son environnement dans le but d'être le plus proche possible de ce dernier et aussi dans un souci de « crédibiliser » sa formation, d'améliorer son efficience et d'assurer la rentabilité de son projet.

c- L'objectif de rentabilité économique

Un autre atout du secteur privé de la Formation Professionnelle trouve son application dans l'objectif de rentabilité économique qu'un chef d'établissement privé peut espérer réaliser à court, à moyen ou à long terme en fonction de sa propre stratégie. Ce paramètre s'explique par le fait que le fonctionnement de l'établissement privé de formation dépend exclusivement des usagers bénéficiaires de la formation.

Comme l'objectif des établissements privés de formation Professionnelle n'est pas purement philanthropique, il est indispensable pour le promoteur d'école privée de connaître la rentabilité des formations qu'il désire promouvoir.

L'objectif de rentabilité économique peut trouver son application à travers :

.

Le souci du promoteur privé d'assurer une crédibilité de sa formation auprès des utilisateurs de cette formation (particuliers et entreprises) ;

.

Le souci du dirigeant de l'établissement d'optimiser l'utilisation des moyens matériels et humains et de mettre en place les conditions de fonctionnement adéquates et favorables ;

.

Le souci du responsable de l'institution privée d'être compétitif sur le marché de la formation et être à l'écoute constante du marché de l'emploi, mais aussi à l'écoute des attentes et motivations des candidats potentiels à la formation.

Il convient de noter, par ailleurs, la nécessité pour une entreprise privée de formation, de maintenir un équilibre dynamique entre les objectifs pédagogiques d'une formation déterminée et celui de créer les conditions favorisant la rentabilité économique de cette formation.

d- Sa dimension à l'échelle nationale

Avec plus de 55000 stagiaires en formation, le secteur privé représente actuellement plus de 42% de l'effectif global du système de formation. Il se caractérise par :

.

Une structure de filières de formation professionnelle orientée essentiellement vers les domaines du tertiaire : informatique, administration et gestion, habillement, coiffure esthétique etc. : [97]

[97] Source : Ministère de la formation professionnelle Document d'information 1999

informatique administration et gestion	51.68%
habillement	21.70%
Coiffure et esthétique	19.94%
Electricité et Mécanique	3.23%
Tourisme et Hôtellerie	1.25%
Paramédical	1.14%
Autres	1.06%
	100%

.

une structure des niveaux de formation caractérisée par la part importante qu'occupe le niveau Technicien (ouvert à ceux ayant le niveau Bac) et l'émergence du niveau Technicien Spécialisé (ouvert aux jeunes scolarisés ayant le bac ou plus)

Technicien (T)	38%
Qualification (Q)	30%
Spécialisation (S)	29%
Technicien Spécialisé (T.S)	3%
	100%

.

Une évolution de la capacité d'accueil, des effectifs des stagiaires et des lauréats.

.

L'implantation géographique des établissements privés de formation professionnelle sur l'ensemble du territoire du Maroc, avec une concentration dans les deux grandes régions au Maroc : régions du grand Casablanca et région de Rabat- salé.

Régions *	%
Grand Casablanca	23.33%
Rabat – salé	10.88%
Autres régions (14 régions)	55.79%

Il faut noter que le Maroc est structuré actuellement en 16 régions économiques.

1.2.3.2 Contraintes et faiblesses du secteur privé de la Formation Professionnelle

Malgré ses atouts et l'essor qu'il a connu depuis la réforme de 1984 le secteur privé de formation professionnelle présente des défaillances dues à des faiblesses et se trouve également confronté à des contraintes de son environnement.

a- Contraintes de l'environnement

Le secteur privé agit donc dans un environnement qui présente certes des opportunités qu'il convient d'exploiter mais aussi des contraintes. [98]

.

La non-adaptation de la loi cadre (loi 15/86) portant statut de l'enseignement privé qui ne répond pas aux spécificités de l'enseignement professionnel privé et à son évolution. Il faut toutefois, noter que le Maroc vient d'être doté d'une nouvelle loi sur le secteur privé de la formation professionnelle (la loi 13-00) s'inscrivant dans le cadre de l'application des dispositions énoncées dans la charte d'éducation et de formation.

.

La non-homologation des diplômes délivrés par les opérateurs du secteur et l'absence d'un système de reconnaissance des diplômes par les autorités du tutelle

.

Une stagnation de la demande au moment ou l'offre s'est développée à un rythme vertigineux. Cette stagnation peut s'expliquer par une certaine inélasticité de la demande par rapport à l'offre. L'existence d'une demande potentielle importante mais difficilement solvable compte tenu des imperfections du système de financement et du cadre incitatif peu opérant.

.

Un contexte économique complexe et incertain impliquant des mutations profondes dans les besoins des entreprises soumises à une concurrence de plus en plus forte sur les marchés. Les stratégies pédagogiques, les contenus des cursus et leurs équipements didactiques doivent être adaptés en permanence aux besoins nouveaux du marché.

b. Faiblesses du secteur privé de F.P

Le secteur privé de formation professionnelle est marqué par des faiblesses dont les plus importantes sont les suivantes :

.

Le secteur est **truffé d'établissements mal structurés** et employant un encadrement technico- administratif et pédagogique peu compétent.

.

Le secteur est **insuffisamment organisé et très hétérogène**. Aujourd'hui le secteur est représenté par trois associations professionnelles : APECT ((Association Professionnelle d'enseignement commercial et technique), AMEP (Association Marocaine des établissement d'Enseignement Professionnel) et APEP (Association

[98] Mustapha LAHLALI « Le marketing de la formation : cas des écoles privées de formation professionnelle » Mémoire préparé pour l'obtention dd diplôme du cycle supérieur de l'ISCAE, (Maroc) 1994 .

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

des Etablissements professionnels Privés).

.

La non-adéquation du profil de bon nombre de fondateurs aux exigences de la profession.

.

Le non-adaptation, en général, des locaux d'enseignement et d'accueil des établissements privés de formation aux impératifs de la formation et aux normes minimales exigibles par la réglementation en vigueur.

.

Des équipements pédagogiques hétérogènes et ne répondant en majorité des cas aux finalités pédagogiques de la formation pour laquelle ils sont destinés.

.

Le corps professoral est constitué en majorité des cas d'enseignants vacataires ou d'anciens lauréats. [99] En témoigne, d'ailleurs, cette citation officielle :

« Le secteur est largement sous- encadré en termes de qualifications techniques, pédagogiques et de gestion. Il demeure largement enfermé dans un cercle d'auto- reproduction, dans la mesure où c'est parmi ses lauréats des trois niveaux qu'il recrute une forte proportion de ses formateurs (à raison de 40%) et surtout de ses directeurs (à plus de 70%) » [100]

c. Plan de développement du secteur privé

Suite aux recommandations du 3éme colloque national sur la formation professionnelle (avril 97) sue le thème : **« Mise à niveau du secteur privé de formation professionnelle** », les pouvoirs publics ont mis en place un plan de développement de ce secteur basé sur les axes suivants :

.

La qualification des formations professionnelle privées Il s'agit d'une opération de mise à niveau de l'appareil privé de formation professionnelle menée par l'Etat. Deux opérations de qualification ont été réalisées à cet effet :

–

La première a été menée en 1997/98 et a aboutit à la qualification de 182 programmes repartis entre 82 établissements privés de formation professionnelle.

–

La deuxième opération, organisée au titre de l'année 98/99 a permis la qualification de 114 programmes repartis entre 59 établissements.

L'élaboration des référentiels d'emploi, de compétences et de formation ainsi que les

99 C.f pour plus de détail M. LAHLALI « Le marketing de la formation : Cas des écoles privées de formation professionnelle » Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion de l'Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises (ISCAE/Maroc)

100 Ministère de chargé de la Formation Professionnelle « Plan de développement du secteur privé de formation professionnelle » mai 1998 , Page 9

cahiers de charges pour la mise en oeuvre des formations.

.

L'élaboration d'un guide méthodologique d'élaboration des programmes.

.

La création d'une commission sectorielle de validation des programmes de formation dans le domaine du tertiaire.

.

L'élaboration d'un code de déontologie et d'éthique professionnelle.

.

L'organisation de la profession.

.

La mise en place de mesures incitatives (fiscales) d'encouragement et de promotion du secteur privé de formation professionnelle.

.

La mise en place d'un nouveau système d'octroi des autorisations et de gestion des établissements privés de formation professionnelle.

.

L'adaptation du cadre juridique et réglementaire régissant le secteur privé par la préparation d'une nouvelle loi propre au secteur et qui rentre dans le cadre des orientations de la charte de l'éducation et de la formation.

1.3 LA GESTION DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

La formation continue du personnel constitue un atout stratégique pour les entreprises et les organisations.

En effet, celles-ci soumises aux contraintes de plus en plus nombreuses de leur environnement externe et aux exigences de leur dynamique interne, doivent être en mesure d'articuler l'acquisition et le développement des compétences humaines en vue de formuler et de réaliser leurs buts inscrits dans leurs stratégies.

« La formation stratégique des ressources humaines est un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées, dont le but explicité est de pourvoir les organisations et les individus en compétences propres à faciliter la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise » [101]

La formation est donc un processus intégré, donc adapté, aux stratégies et aux buts de l'entreprise et « ***la gestion de la formation s'insère dans les stratégies relationnelles des entreprises et s'inscrit dans un espace structuré par des relations de coopération volontaire, de coopération, de contraintes et de concurrence***» [102]

[101] ***Bélanger, Benabou, Foucher, et Bergeron. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » édition Gaétan Morin éditeur.(779 pages) ; page 418***

Dans cette section nous allons essayer de situer la formation continue dans le contexte actuel tant interne qu'externe. Nous aborderons également les pratiques de formation professionnelle au Maroc avant d'identifier le concept de la formation intégrée.

1.3.1. LA FORMATION CONTINUE DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Les activités de la formation en entreprise peuvent être influencées non seulement par des variables de l'environnement externe mais également par des variables liées à la dynamique interne des entreprises.

1.3.1.1 Les variables de l'environnement externe

a- L'évolution technologique

L'introduction de nouvelles technologies surtout avec les progrès techniques réalisés dans le secteur du traitement de l'information, de l'électronique et de télécommunications, modifie la structure de l'emploi (la disparition de beaucoup d'emplois, la naissance d'autres et le changement de la nature d'autres), les compétences professionnelles et l'organisation du travail.

Les entreprises dynamiques doivent établir des stratégies adaptées à ces nouvelles donnes et la formation continue devient un élément primordial de ces stratégies. Celle- ci contribue en fait à gérer les compétences.

b. L'évolution économique et sociale

Dans un environnement caractérisé par la persistance du taux de chômage, surtout des jeunes diplômés, des restrictions substantielles dans les budgets de l'Etat, la mondialisation des marchés et de l'information, les entreprises marocaines traversent aujourd'hui plus qu'hier une période très complexe, voire turbulente.

Un tel contexte a bien sûr des effets sur la structure de l'emploi et des répercussions sur les besoins des entreprises en matière de compétences humaines.

Les changements démographiques au Maroc (une population jeune mais analphabète), la composition de la main d'oeuvre et sa qualification, sont également des défis pour l'Etat, les organisations et les entreprises

Par ailleurs, compte tenu du fait que les dirigeants d'entreprises doivent également tenir compte non seulement du pouvoir politique, mais aussi du pouvoir social ; il apparaît désormais clairement que la formation joue un rôle adaptatif particulièrement efficace et favorise la flexibilité des organisations dans un environnement très changeant

1.3.1.2 Les défis de la dynamique interne des organisations

Comme nous venons de le constater les variables de l'environnement externe de l'organisation, influent sur les activités de la formation dans l'entreprise, ces variables

[102] E. Cohen « Gestion de la formation » in Encyclopédie de gestion Edition Economica 1989 Article 80 ; Page 1567

peuvent aussi être dépendantes de la dynamique interne de l'organisation.

Ainsi la formation est mise à contribution lorsque le personnel est concerné par le changement des objectifs et de la stratégie de l'entreprise ou d'un ou plusieurs produits. Elle est mise à contribution lors de changement dans les méthodes de travail et dans les méthodes du management. La formation permet à l'individu d'être en phase avec le contexte de son travail et avec les attitudes à adopter.

D'autres facteurs propres à la dynamique interne de l'organisation peuvent influer sur les stratégies et les activités de formation : La culture et la structure de l'entreprise, le système de récompense et le système socio-technique (organisation du travail, l'utilisation des compétences).

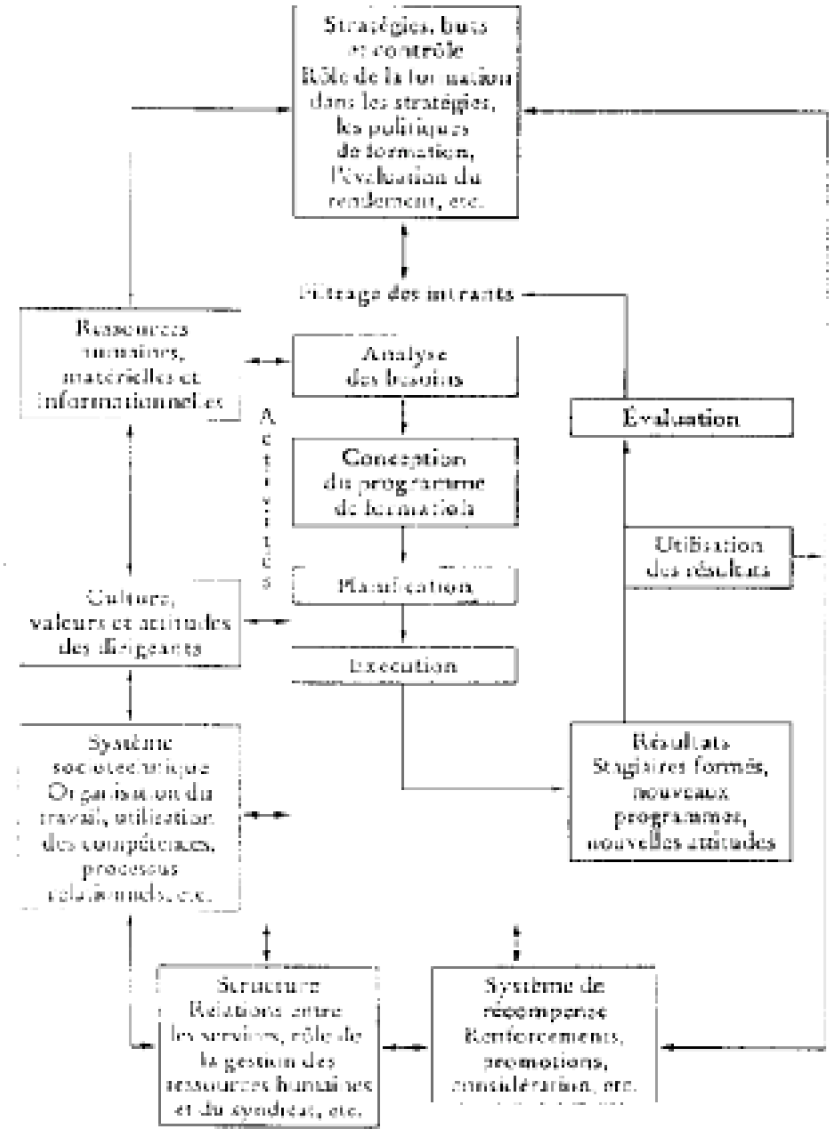


Figure n° 1.2 Dynamique interne de l'organisation et les activités de formation

103

En bref nous estimons que les activités de formation caractérisées par le type de formation, la nature de la formation et par l'objet de l'apprentissage correspondent aux

stratégies de formation lesquelles correspondent aux stratégies de l'entreprise.

1.3.2 LES PRATIQUES DE FORMATION CONTINUE AU MAROC

Sans entrer dans les méandres du cadre législatif de la formation continue au Maroc , nous proposons de tracer un bref historique de la politique gouvernementale en la matière.

1.3.2.1 le cadre légal de la formation continue au Maroc

De prime abord, il faudrait noter l'absence d'un cadre juridique spécifique à la formation continue au Maroc. Il existe toutefois, quelques références juridiques générales qui traitent directement ou indirectement de ce mode de formation. Ces références sont constituées pour :

Le secteur public par :

Le décret n° 2/57184 du 16/12/57 qui fixe les normes relatives à la rémunération des fonctionnaires et agents qui suivent des stages d'instruction ou des cours de perfectionnement.

Le statut général de la fonction publique au Maroc (1958) qui dote expressément le service chargé de la fonction publique de la mission d'élaborer, en accord avec le ministère des finances et les autres ministères intéressés, les règles générales de perfectionnement des cadres et de veiller à l'application de ces règles.

Le secteur privé par :

Le dahir portant loi n° 1/71/183 du 21 mai 1974 institutionnalisant la mission de promotion de travail par la création de l'OFPPT.

Le décret n° 2/73/633 du 21/03/74 fixant les conditions relatives à la conclusion des contrats spéciaux de formation pour la réalisation de programmes spéciaux de formation.

Ce système a connu depuis son lancement plusieurs modifications dont la dernière remonte à juillet 1996. Cette réforme a été marquée par la mise en oeuvre d'un ensemble de mesures incitatives telles que :

.

L'élargissement de la taxe de la formation professionnelle aux établissements publics par la participation au système des contrats spéciaux de formation (C.S.F) ;

.

Le remboursement à 70% pour les actions d'ingénierie visant l'élaboration d'un plan de formation ;

.

Le remboursement à 70% pour les actions présentées dans un plan de formation ;

[103] Source : Bélanger, Benabou, Foucher, et Bergeron. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». Op-cité Page 425.

.

Le remboursement à 40% pour les actions non planifiées ;

.

Le remboursement à 80% pour les actions d'alphabétisation ;

.

Le déplafonnement par rapport à la taxe de la formation professionnelle payée par l'entreprise (sauf pour secteur banques, assurances et établissements publics) [104]

1.3.2.2 Les pratiques de formation dans les organisations privées et publiques

Les activités de formation continue dans les organisations publiques et les entreprises privées ont connu une légère croissance depuis les dix dernières années. Cette croissance semblerait due d'un coté au cadre législatif qu'est devenu plus favorable et d'un autre part à l'intérêt particulier que les entreprises commencent à donner à la formation.

Cet effort, qui n'a concerné en fait et en grande majorité que des grandes entreprises privées qui investissement des sommes relativement importantes dans la formation, ne s'est pas accompagné par une amélioration des approches et des méthodes de formation (une analyse des besoins escamotée, une pédagogie inadéquate d'appui du personnel)

« La formation professionnelle ne se développera que si elle est perçue par l'entreprise comme un investissement et intégrée à ce titre dans sa stratégie. La formation ne peut être considérée comme une activité isolée. Seule, elle ne saurait améliorer la compétitive des entreprises..... Cette constatation a des conséquences fondamentales sur la nouvelle conception de la formation qu'il s'agit de mettre en oeuvre » [105]

a. La fonction formation dans l'entreprise et ses défis

a.1. La fonction formation

La fonction formation, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise «***doit repérer ses points forts et ses points faibles, faire des gains de productivité, améliorer la qualité de ses produits, justifier de ses résultats*** ». [106]

A l'intérieur de l'entreprise, la fonction formation peut faire partie du département des ressources humaines. Il est également possible que les activités de formation soient rattachées à un service déterminé (Finance, Marketing, Vente, etc.)

Notons enfin, qu'un service de formation peut avoir la charge des activités suivantes : établir des politiques de formation, concevoir les programmes et les plans de formation

[104] Ministère chargé de la formation professionnelle «Manuel de procédures relatif aux contrats spécialisés de formation» Septembre 1989.

[105] Rapport de Commissariat au Plan «développer la formation en entreprise » Jan 85.La documentation française cité par A. Meignant «la formation atout stratégique pour l'entreprise » Les éditions Organisations 139 pages. ; page 64

[106] A.Meignant, « la formation atout stratégique pour l'entreprise » Les éditions Organisations, 139 pages ; page 20

offrir des activités de formation et les évaluer.

a.2 Les défis de la formation

L'entreprise doit relever plusieurs défis pour améliorer la formation de son personnel [107]

Investir suffisamment dans la formation professionnelle.

S'assurer que les investissements dans la formation donnent des résultats.

Favoriser une gestion stratégique de la formation.

Se préoccuper des véritables besoins en formation

Utiliser les bonnes méthodes de la formation.

Responsabiliser le travailleur face à son projet de développement professionnel.

En fait et comme nous l'avons déjà signalé la formation doit être réalisée en tenant compte de la situation et des orientations de l'entreprise ou l'organisation dans laquelle elle s'insère.« ***Il faut une meilleure synchronisation du développement des compétences avec les politiques, les plans d'actions et les objectifs de l'entreprise, une meilleure intégration de la formation dans le processus du management*** » [108]

b. La gestion des programmes de formation

La gestion d'un programme ou plan de formation comporte en général cinq grandes étapes :

1. L'identification des besoins en formation ;
2. La conception du programme de formation ;
3. La planification du programme de formation ;
4. L'exécution du programme de formation ;
5. L'évaluation du programme de formation ;

Etape 1 : L'identification et l'analyse des besoins en formation

Cette étape sert à identifier et à analyser les besoins en formation sachant comme le disait Meignant « ***L'entreprise n'a pas de problème de formation. Elle a des problèmes que peut être, la formation peut aider à contribuer à résoudre*** » [109]

[107] S. Saint-Onge, M. Audet et V.Haines « Relever les défis de la gestion des ressources humaines » Gaétan Morin éditeur 1998 ; 699 pages ; page 263

[108] A. Meignant, « manager la formation », édition Liaisons 1995, 348 pages ,page 31

Dans cette étape et en tenant compte de la demande de formation émanant du salarié, le responsable d'entreprise ou le responsable de la formation doit analyser en profondeur l'écart qui a fait l'objet de cette demande en déterminant d 'une part la performance requise, la norme attendue par l'individu et d'autre part en expliquant ce besoin en formation.

La recherche dans ces causes permet de localiser le dysfonctionnement et déterminer son ampleur.

L'identification des besoins suppose également des compétences requises pour un individu pour accomplir une tâche donnée.

« Le besoin en formation suppose la recherche des compétences nécessaires chez l'individu pour accomplir son travail. Il est donc essentiel de connaître les exigences de son poste et, surtout, les comportements observables attendus de lui sur le plan de connaissances, des habiletés et des attitudes. Le besoin en formation peut être décrit comme l'écart attendu pour réaliser efficacement une tâche donnée et les comportements fautifs constatés ». [110]

Cette idée est confirmée par d'autres auteurs *« **une formation fondée sur les véritables besoins assure un meilleur transfert des apprentissages, puisque la formation est conçue pour résoudre un problème spécifique.*** » [111]

Etape 2. La conception du programme de formation

Il convient à ce niveau d'organiser les données issues de l'analyse des besoins en vue de les regrouper et de les ordonner de telle manière qu'elles soient signifiantes du point de vue de l'apprentissage. Les objectifs du programme, ainsi élaborés *« **serviront alors, à transformer ces comportements en compétences distinctes (connaissances, habilités, attitudes) à les hiérarchiser en séquences d'apprentissage. Ils faciliteront le choix de la matière à incorporer au programme*** » [112]

Pour la formulation des objectifs il importe de faire une distinction entre les objectifs organisationnels et les objectifs d'apprentissage

Les objectifs organisationnels peuvent être définis comme les résultats ultimes visés par le programme de formation. Pour chaque programme on déterminera les objectifs organisationnels à atteindre à l'issue d'une période après la formation.

Les objectifs d'apprentissage concernent directement le formateur et déterminent les objectifs à atteindre à la fin du programme de formation. Ces objectifs sont décrits en

[109] Ibid. page 17..

[110] Bélanger, Benabou, Foucher, et Bergeron. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». Op cité. page 440

[111] S. Saint-Onge, M. Audet et V.Haines « Relever les défis de la gestion des ressources humaines » op cité Page 263

[112] Bélanger, Benabou, Foucher, et Bergeron. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». Op cité. page 445.

termes d'objectifs généraux, d'objectifs intermédiaires et d'objectifs opérationnels.

Etape 3. La planification du programme de formation

Cette étape consiste à prévoir les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation de l'activité de formation répondant aux objectifs de formation préalablement établis et approuvés

Etape 4. L'exécution du programme de formation

A ce niveau, il convient de déterminer les moyens (méthodes et approches pédagogiques) pour que l'apprentissage prévu soit acquis et maintenu par les apprenants. On recourt aux théories «l'apprentissage humain » auquel psychologues et éducateurs ont consacré beaucoup d'études dans le cadre de leurs travaux.

Etape 5. L'évaluation du programme de formation

L'évaluation d'un programme de formation est un processus utile, mais paradoxalement, c'est une activité qui est peu développée dans l'entreprise tant par les responsables d'entreprise, par les apprenants eux-mêmes que par les promoteurs de la formation.

Notons enfin que le programme de formation vise à susciter chez les apprenants une certaine motivation pour apprendre et acquérir de nouvelles compétences (connaissances, habiletés, attitudes) *« **Il vise surtout à améliorer leur performance au travail qui en retour devrait améliorer celle de l'organisation***. » [113]

Kirk Patrick propose quatre catégories de critères d'évaluation qui tiennent compte des effets de la formation (satisfaction, apprentissage, transfert de compétences, réalisation des buts organisationnels) : [114]

.

L'évaluation des opinions des participants et leurs réactions ;

.

L'évaluation de l'apprentissage à la fin du programme en vue de noter les améliorations des connaissances, des habiletés et des attitudes ; 011

.

L'évaluation de la performance au travail à travers le supérieur hiérarchique, les collègues, les clients etc. ;

.

L'évaluation de la performance organisationnelle.

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les performances au travail ont contribué à améliorer les performances de l'entreprise dans le contexte d'évolution que venons de

[113] Ibid. Bélanger, Benabou, Foucher, et Bergeron. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». Op cité. page pages 462 et 463

[114] Kirk Patrick, D.L « Evaluation of training, dans CRAIG,RL. Training and development Handbook, 2eme éd NEW York, Mc Graw-Hill (1976) .page 4 63

décrire.

En somme, **l'observation des pratiques des entreprises en matière de formation continue et l'importance que prend la formation dans le contexte d'une gestion efficace des ressources humaines, montrent que les entreprises doivent «devenir de plus en plus des lieux d'apprentissage et de développement ». Or, cela exige un changement profond non seulement des structures des organisations mais aussi des comportements des différents acteurs**.

c. Les différents acteurs de la formation continue dans l'entreprise

Différents acteurs peuvent intervenir dans le processus de la formation continue dans l'entreprise et pour aider les organisations à relever les nombreux défis de la formation : L'apprenant, l'entreprise, l'Etat, les prestataires de service.

c.1.-L'apprenant

Loin d'être un acteur passif l'apprenant ou le stagiaire doit jouer un rôle de premier plan de travail où l'on doit normalement favoriser de temps en temps la responsabilité individuelle du salarié face à son « projet de formation »

Un autre rôle de l'apprenant consiste à utiliser l'expertise qu'il a acquise au cours de la formation pour devenir à son tour formateur.

c.2. L'entreprise

La direction générale

La réussite d'une activité de formation dépend également de la volonté de la direction et son soutien.

Ce soutien est important si l'on veut relever les défis consistant à investir dans la formation du personnel.

La direction des ressources humaines

Celle ci joue un rôle important dans la planification des ressources humaines, dans l'organisation du travail, dans le recrutement mais aussi dans la gestion de la formation.

La direction des ressources humaines travaille en concert avec les autres directions dans l'entreprise à l'analyse des besoins en formation, à concevoir les plans de formation, à assurer le transfert des apprentissages. Son rôle consiste aussi à évaluer l'activité de formation et à prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer son efficacité.

c.3 Les supérieurs hiérarchiques

A ce niveau le rôle des cadres hiérarchiques dans l'organisation est d'assurer le transfert des apprentissages au milieu de travail. Le personnel d'encadrement doit mettre en place les conditions de travail qui favorisent le changement des comportements des employés qui sont sous sa responsabilité.

c.4 L'Etat

Les instances étatiques ont pour mission de promouvoir et de soutenir le développement de la formation du personnel dans les entreprises et les organisations.

Au Maroc le Ministère de l'emploi, de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité et à travers notamment l'OFPPT s'intéresse à la formation continue et à la promotion de l'emploi. D'autres organismes comme les Centres d'Information et d'Orientation pour l'emploi **(CIOPE**) contribuent également, compte tenu des moyens mis à leur disposition par les pouvoirs publics, au développement de l'emploi des jeunes diplômés.

c.5 Les prestataires de service

Les cabinets conseil et les établissements d'enseignement offrent leurs services pour contribuer au développement des compétences du personnel. Ces interventions peuvent être présentées soit sous forme de formation inter- entreprises soit d'actions de formation en intra-entreprise (formation sur mesure).

c.6 Les associations professionnelles

Les associations professionnelles commencent à jouer au Maroc un rôle plus actif dans la formation. En effet, dans le cadre de développement de la formation en cours d'emploi les pouvoirs publics ont favorisé la création de Groupements inter-professionnels d'aides au conseil **(GIAC)** dont le rôle est :

.

Informer et orienter les entreprises adhérentes, notamment au sujet de l'identification de leurs besoins en compétences ;

.

Apporter l'aide nécessaire aux entreprises dans l'élaboration de leurs demandes de financement ;

.

Rembourser les frais de l'étude stratégique jusqu'à de 80%, sur la base d'un contrat entre l'entreprise et le GIAC et signé avant l'intervention du cabinet –conseil, et ce dans la limite de 15 jours d'expertise ou 100.000,00 dh [115]

d- les pratiques de la formation continue au Maroc

Pour tenter d'évaluer les pratiques de la formation continue au Maroc nous allons nous référer aux résultats d'une enquête menée par l'Association des Gestionnaires et de formation du personnel au Maroc (**A.G.E.F).** [116]

[115] Voir Ministère chargé de la formation professionnelle « Note d'information sur Les Groupements interprofessionnels d'aide au conseil »

[116] AGEF «enquête sur la formation continue » in « Formation continue et de développement » Actes du colloque organisé les 20 et 21/4/1995 Casablanca. pages 260 à 33

L'enquête avait pour objectifs de:

- Identifier la perception de la formation continue ;
- Situer les attitudes vis – à vis de la formation ;
- Connaître les pratiques en matière de formation continue ;
- Recueillir les appréciations sur les organismes prestataires.

Sur le plan de perception de formation continue :

La formation continue est perçue par les deux tiers de la population cible comme une nécessité absolue. Cet intérêt est plus important chez les grandes entreprises (82%) que les P.M.E. (60%).

Sur le plan attitude vis à vis de la formation continue :

La formation continue est perçue comme :

- Un outil de développement des performances pour 46%
- Un moyen de promotion (16%).
- Facteur de mobilisation autour des valeurs de l'entreprise (21%).
- Moyen de développement des compétences.

Sur le plan de la pratique de la formation :

La formation continue est inexistante dans 30% des entreprises enquêtées, avec une grande différence entre les P.M.E. (53%) et les grandes entreprises (17%).

Sur le budget de la formation :

Le budget de formation reste un tabou pour 33% d'entreprises enquêtées qui n'ont pas voulu répondre à cette question. Ainsi 50% des grandes entreprises et 36% des P.M.E. consacrent entre 1% et 5% de la masse salariale et 21% des grandes entreprises et 15% des P.M.E. y réserve moins 1%.

Pratique en matière d'animation de la formation.

Les entreprises interrogées font appel aussi bien à des intervenants externes locaux (pour 40%) qu'à des intervenants internes de l'entreprise (40%). On note également une ouverture des entreprises sur les intervenants externes étrangers (20%).

Pratique en matière d'organisation de la formation :

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

On constate la prédominance des stages pratiques au sein de l'entreprise pour (41%), il y a également un fort taux de stage en dehors de l'entreprise (25%).

21% des entreprises participent aussi à des séminaires locaux et 6% aux séminaires à l'étranger.

Malgré l'ampleur que prend la formation au Maroc et les mesures incitatives mises en place par les pouvoirs publics pour promouvoir la formation dans l'entreprise ; force est de constater que cette dernière est toujours considérée pour certains responsables d'entreprises comme une simple dépense d'exploitation et non comme un investissement permettant à l'entreprise de s'adapter et de se développer.

La formation continue doit, en fait, être intégrée au milieu de travail en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.3.3 VERS UNE FORMATION INTEGREE DANS L'ENTREPRISE

Il s'agit dans le cadre de ce paragraphe de réfléchir aux conditions permettant à la formation de contribuer à améliorer la performance socio-économique des entreprises et des organisations.

1.3.3.1 La définition du concept de la formation intégrée.

Une formation intégrée, dans l'approche socio-économique, est une formation qui est **dispensée par les membres de l'encadrement de l'entreprise sur le lieu de travail et le matériel même du travail.**

C'est une formation qu'est donc appliquée aux situations de travail de l'unité et elle se base sur le savoir-faire d'expérience capitalisé par l'animateur au moyen de la préparation d'un manuel de formation qui répond aux besoins de l'unité et vise à préparer aux évaluations prévisibles.

La formation intégrée vise également à «***améliorer l'adéquation entre la formation des hommes d'une part, qui comprend les compétences acquises par la formation initiale ou continue et par l'expérience et d'autre part, les emplois qu'ils occupent caractérisés par une évolution de plus en plus rapide des compétences requises pour que l'entreprise reste compétitive au plan économique*** »[117]

Selon l'approche socio-économique le concept de formation intégrée s'appuie sur cinq principes de base :

.

Le 1er principe : Les compétences sont à la fois acquises par divers modes de formation et observables dans la pratique des opérations ou activités ;

.

Le 2ème principe : la formation insiste sur la régulation et la prévention des

[117] Bonnet (Marc) « Contribution de la gestion des actions de formation intégrée à la sauvegarde des emplois des personnels de faible niveau de qualification dans l'industrie française » Communication au congrès par l'IAE de Lille face aux problèmes de l'emploi- Les 22 et 23 septembre 1994.

dysfonctionnements et non exclusivement sur l'orthofonctionnement ;

.

Le 3ème principe : les divers modes d'acquisition des compétences sont la formation initiale, la formation professionnelle continue, l'apprentissage ou l'expérience professionnelle conceptualisée. Ces trois modes d'acquisition des compétences sont indispensables et indissociables ;

.

Le 4ème principe : une opération est toujours faite en coopération, soit à deux soit à plus ;

.

Le 5ème principe : La formation est en grande partie assurée au sein d'un micro-espace, car chaque opérateur est formateur souvent sans en avoir pris bien conscience. [118]

L'utilisation de la formation intégrée au sein de l'entreprise permet de dépasser le clivage entre formation pratiques et formations théoriques car *« **elle s 'appuie sur les pratiques vécues quotidiennement dans l'emploi pour mettre en valeur des aspects théoriques et pour améliorer leur mise en oeuvre en remodelant le contenu des emplois*** ». [119]

La mise en place de la formation intégrée dans l'entreprise se base sur :

.

La politique générale de l'entreprise et ses objectifs stratégiques ;

.

Les dysfonctionnements relevés par le diagnostic socio-économique et qui sont relatifs aux insuffisances des compétences des collaborateurs (inadéquation – formation-emploi) ;

.

Les besoins de formation des collaborateurs identifiés par une grille de compétences disponibles dans l'unité.

Elle se base, également, sur des supports de formation réalisés spécialement par les formateurs et l'encadrement des personnels en formation en fonction du niveau de ceux-ci et des objectifs recherchés.

1.3.3.2 Les étapes de la mise en place de la formation intégrée.

Pour mettre en place la formation intégrée on passe réellement par plusieurs étapes :

[118] H. Savall et V.Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable » op cité Page 189

[119] Bonnet (N) et alii , sous la direction de H.SAVALL « Action de formation des ouvriers par la maîtrise et expérimentation d'une nouvelle formation d'organisation du travail. Cas d'un atelier de métallurgie : Evaluation socio-économique des résultats »Rapport de l'ISEOR 1982. Page 10.

Mener un diagnostic des compétences grâce à la grille de compétences. Ce diagnostic sert à déterminer les besoins de formation spécifiques aux personnels de l'unité ;

.

Rapprocher ces besoins par rapport aux objectifs d'évolution de compétences sur la période choisie.

.

Elaborer le plan de formation interne exprimant les besoins de formation qui sont de deux types :

–

Les besoins collectifs de formation pour lesquels on compose alors des groupes de formation par niveau ;

–

Les besoins individuels de formation pour lesquels on désigne un formateur interne ;

Elaborer des supports de formation qui tiennent compte du niveau des personnels cible et des objectifs recherchés. Ce manuel est dit « Manuel de formation intégrée » **M.A.F.I.**

La mise en place de la formation intégrée dans l'entreprise est nécessaire mais n'est pas suffisante en ce sens que le développement de compétence nécessite, en plus des actions de formation, une organisation innovante du travail, un bon dispositif de communication coordination – concertation pour l'organisation et une mise en oeuvre stratégique adéquate avec les objectifs de développement de l'entreprise.

Par ailleurs, nous constatons avec N.Kanagu que l'insuffisance des compétences peut être comblée si les chefs d'entreprises favorisaient le développement des compétences dans leurs unités et cela de trois manières :

« En organisant, chaque fois que de besoin et dans la mesure du possible, des formations intégrées eu égard aux perspectives de développement stratégique de l'entreprise et / ou l'organisation ; en adoptent un système de pilotage efficace de l'organisation innovante du travail, c'est-à-dire une organisation du travail enrichissante et qui facilite, au cas échéant, les remplacements des absences pour divers motifs etc. En assignant aux membres de l'encadrement un rôle formateur dans les domaines de compétences ». [120]

Conclusion chapitre 1 :

En conclusion de ce chapitre nous pouvons dire que le système d'éducation et de formation au Maroc reste marqué par des insuffisances importantes dans l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés et ce malgré les ressources relativement importantes qui lui sont consacrés par les pouvoirs publics.

[120] ***G. Nkanagu « Contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique Centrale. Cas d'interventions socio-économique dans des entreprises du Burundi ». Thèse pour le doctorat ès Sciences de gestion. Présentée et soutenue publiquement le 14/10/96 .433 pages. Page 147***

Nous avons ainsi constaté que le système connaît beaucoup de défaillances qui se sont répercutées tant sur son rendement interne que son rendement externe.

Conscients de cette situation les pouvoirs publics ont engagé un processus de réforme du système éducatif et de formation qui rentrera en application à partir de l'année 2001/2002.

Nous avons également étudié le système de formation professionnelle au Maroc et nous avons constaté que ce dernier, malgré ces défaillances, contribuent activement à la politique d'insertion des jeunes diplômés à travers ses intervenants (publics et privés).

La question de la formation ne concerne plus uniquement l'école mais aussi l'entreprise qui est devenue, compte tenu de l'importante stratégique de la formation, comme un espace de formation permanente.

Or, nous avons constaté que la formation en entreprise, au Maroc, reste encore faible. Il apparaît indispensable de la relier en permanence à la vie des services et cela en l'intégrant aux objectifs de fonctionnement et de développement des entreprises. Cette intégration nécessite l'implication de l'encadrement dans tout le processus de pilotage de la formation.

Le système d'éducation et de formation ne peut être traitée en dehors de l'environnement socio-économique dans lequel il évolue. Il importe donc d'appréhender le marché de l'emploi afin de situer le degré d'articulation entre la formation et l'emploi.

CHAPITRE 2 : LE MARCHE DE L'EMPLOI AU MAROC : SES TENDANCES ET SES MECANISMES

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Le marché de l'emploi au Maroc est connu par sa grande opacité. [121] Malgré la multiplicité des sources d'informations existantes, et dépendant de plusieurs départements ministériels, les mécanismes qui régissent son fonctionnement demeurent, en général, peu abordés.

La question de l'emploi est fonction également du contexte dans lequel elle évolue et surtout de la dynamique de la gestion de l'emploi dans les organisations productives. En effet, la gestion de l'emploi a connu, depuis le début de l'ère industrielle à nos jours, une évolution importante et des bouleversements marquants de la relation « Emploi – Entreprise »

Dans ce chapitre nous présentons donc le marché de l'emploi au Maroc et les moyens de sa promotion. Nous appréhendons également la question de l'emploi des

[121] L.Jraidi « le marché de l'emploi : ses tendances et ses mécanismes »in Vues économiques sur le thème « l'emploi au Maroc » Pages 25-37 publiées par CPM

jeunes diplômés avant d'aborder la gestion de l'emploi dans l'entreprise et ses principales mutations.

2.1 LE MARCHE DE L'EMPLOI AU MAROC

Situer le marché de l'emploi c'est essayer d'appréhender sa dynamique à travers les tendances de l'activité économique (tendances macro-économiques et tendances par secteurs d'activités) et de connaître ses propres tendances en identifiant ses déterminants tant quantitatifs que qualitatifs.

Nous aborderons également la stratégie d'emploi adoptée par les autorités marocaines et les différentes politiques préconisées pour la promotion de l'emploi en général et l'emploi des jeunes diplômés en particulier.

2.1.1 LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI

En se basant sur les travaux de la troisième session du Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir (C.N.J.A) sur le thème «Quelle Education – Formation, quel emploi pour le Maroc de demain ? » (Février 1998) nous allons appréhender la question de la dynamique l'emploi par une analyse des tendances macro –économiques et les tendances par secteurs d'activités, et une analyse des tendances de l'emploi par une description de ses évolutions quantitatives et qualitatives.

2.1.1.1. Les tendances de l'activité économique

La dynamique globale de l'emploi pourrait être déterminée dans une large mesure par le niveau et la structure de la croissance économique. En effet, un examen rétrospectif des tendances macro-économiques globales et par secteur d'activités permettra d'évaluer les potentialités de la croissance économique marocaine et d'apprécier l'impact que cette croissance a pu exercer sur le niveau et les caractéristiques structurelles de l'emploi.

a-Les tendances macro- économiques [122]

Les tendances globales de l'économie marocaine, qui ont été appréhendées à travers l'évaluation du P.I.B, sont de 4,6% en moyenne annuelle sur la période 1970-90.

Sous l'effet des diverses orientations de la politique économique et des fluctuations de la croissance à la fois interne et externe, le rythme de croissance a été, tout au long de cette période, assez irrégulier.

L'économie marocaine a connu une forte croissance au début des années soixante-dix favorisée par la hausse des cours des phosphates. Le taux de croissance a ainsi atteint 6,7% par an durant la période des années 1973-77, grâce à l'effort des pouvoirs publics en matière d'investissement, orienté essentiellement vers les infrastructures de base pour le secteur agricole et le secteur industriel.

[122] **CNJA «Quelle éducation-formation, quel emploi pour le Maroc de demain ? » Edition CNJA 1995. 170 pages.**

Entre 1978-80 il y a eu un retournement de la situation, après la baisse des prix de phosphates intensifiée par l'effet du deuxième choc pétrolier, et les pouvoirs publics ont été amenés à entreprendre une politique de stabilisation qui eu comme conséquence directe une dégradation marquée du rythme de croissance. D'une moyenne de 6,7%, enregistrée au cours du quinquennat 1973-77, le rythme de croissance a baissé à 3,4% entre 1978-80.

La décennie quatre-vingt a été marquée par un contexte particulièrement difficile pour l'économie marocaine :

.

Effets de la sécheresse sévère des années 1981 et 1983 ;

.

Le poids de la dette extérieure ;

.

La baisse des cours des phosphates.

Ces événements ont eu pour effet, un ralentissement important du rythme de croissance et une forte détérioration des équilibres financiers internes et externes, ce qui a amené les pouvoirs publics à engager l'économie nationale dans un vaste dit «Programme d'ajustement structurel » (P.A.S).

Les mesures ainsi entreprises qui ont revêtu à la fois des aspects globaux et sectoriels ont permis une amélioration progressive de la situation des équilibres financiers et économiques et l'assainissement des finances publiques.

Entre 1986 et 1990, le PIB s'est accru au taux moyen de 4,20% alors que pour l'ensemble de la décennie, le taux de croissance moyen a été de 3,8%.

b. Les tendances par secteurs d'activité

Le processus de croissance de l'économie marocaine a connu, au cours des vingt dernières années des transformations significatives dans la structure de production.

Appréhendés à travers les valeurs ajoutées des principaux secteurs d'activité, les aspects marquants de ces transformations sont les suivants :

b.1 Agriculture :

Au niveau du secteur agricole, il a été enregistré un rythme de croissance de la valeur ajoutée de 3,8 % en moyenne annuelle sur la période 1970-90. Ce rythme a connu une nette régression au cours de la décennie soixante dix où il n'a pas dépassé 1,8% par an alors que la croissance de l'ensemble de l'économie nationale a atteint 5,3%. Notons que la croissance de l'agriculture s'est améliorée de manière significative au cours de la décennie quatre vingt où l'accroissement de la valeur agricole s'est située à une moyenne de 5,8%.

b.2 L'énergie et les mines :

Fortement liées à la demande extérieure et aux fluctuations des cours sur les marchés internationaux, les activités minières ont connu d'importantes fluctuations. Au cours des années soixante dix la valeur ajoutée a progressé au rythme moyen de 5% par an avec un net fléchissement pendant la décennie quatre vingt. Le taux moyen de croissance de la valeur ajoutée durant la période 1970-90 a été de l'ordre de 2.7%

Le secteur de l'énergie a réalisé une progression relativement élevée au cours de la période 1970-90 qui a atteint une moyenne de 5.4% en terme de valeur ajoutée.

b.3 L'industrie :

Pour le secteur industriel sa valeur ajoutée a pu augmenter au taux annuel de 5.6% entre 1970 et 1980. les difficultés constatées à la fin de la décennie soixante – dix et au début des années quatre- vingt ont réduit les possibilités d'intervention des pouvoirs publics en faveur des activités industrielles dont le rythme de croissance a enregistré un ralentissement entre 1980 et 1990 pour s 'établir à une moyenne de 3.9% par an.

b.4 Le bâtiment et les travaux publics :

Ce secteur a enregistré la plus forte croissance au cours de la décennie soixante- dix avec un taux moyen de 11.3% par an.

La décennie quatre-vingt a été marquée par un net ralentissement des activités de ce secteur. Entre 1980 et 1990 la valeur ajoutée du bâtiment et des travaux publics s'est accrue de 1.7% seulement. La croissance moyenne de la période 1970-1990 s'est établie à 6.5% par an.

b.5 Transport, communication et autres services :

Conditionnée par l'évaluation des autres branches productives (industrie – agriculture.....) la valeur ajoutée du secteur des transports, communication, a connu, au cours la période 1970-90, une croissance relativement élevée avec 5,4% en moyenne.

Les activités de commerce, et des autres services ont connu un accroissement de leur valeur ajoutée qui s'est établi à 4,10% seulement.

b.6- Les administrations publiques :

Avec une forte intervention de l'Etat pendant la décennie soixante- dix, la valeur ajoutée des administrations a enregistré une croissance élevée avec un taux de progression de 9,1% en rythme annuel entre 1970 et 1980.

La période 1980-90 a connu une régression de taux croissance qui passe de 9,1% à 6,5% à la suite de nouvelles options de la politique économique.

Après cette présentation des contributions sectorielles avec performances économiques il faut noter que dans une économie en développement, comme l'économie marocaine, l'appréciation de la croissance à travers les seules branches classiques de la comptabilité nationale ne peut nullement rendre compte de la dynamique réelle de l'économie.

En effet, une activité importante échappe à la comptabilité nationale, il s'agit de ce qu'on appelle « **le secteur informel** » dont les résultats ne sont pas pris en compte dans les calculs du P.I.B

Notons qu'une enquête menée en 1988 par la Direction de la Statistique au Maroc sur les entreprises non structurée situées en milieu urbain a permis de recueillir les données suivantes : 542.000 entreprises, réalisent une production de 30.937 millions de DHS et dégagent une valeur ajoutée de 20.632 millions de DHS soit 11,5% du P.I.B.

L'analyse de l'évolution de l'activité économique au cours des deux dernières décennies a permis de dégager les principaux déterminants du processus de croissance au plan interne qu'au plan externe.

Au plan interne les conditions climatiques constituent l'un des facteurs déterminants ayant des impacts non seulement sur le secteur agricole mais aussi une bonne partie des activités des autres secteurs.

Le deuxième élément déterminant de la croissance a trait au comportement de la demande intérieure aussi bien de consommation finale que d'investissement, qui reste, contrairement à l'aléa climatique, une variable endogène au système économique car elle est liée au processus de croissance et tire sa propre dynamique à travers les revenus générés par cette même croissance.

Au niveau externe l'économie est de plus en plus sensible à l'environnement international et aux fluctuations qui le caractérisent. (Prix du pétrole, des matières monétaires, conventions internationales). A cela, il faut ajouter le poids de la dette extérieure qui pèse lourdement sur le processus de croissance économique.

2.1.1.2 Les tendances de l'emploi

Dans ce paragraphe nous allons procéder à l'étude préalable des tendances observées de l'emploi et identifier ses déterminants. Il s'agit, d'aborder la question de l'emploi en analysant :

.

L'évolution quantitative de l'emploi pour apprécier les tendances lourdes et identifier les caractéristiques des structures de l'emploi ;

.

L'évolution **qualitative** en vue d'approcher l'impact du système éducatif et de formation sur le marché du travail.

a- L'évolution quantitative de l'emploi

La détermination de la demande d'emploi est basée essentiellement sur deux indications : le taux d'activité et la population active occupée et en chômage.

Les caractéristiques de l'emploi durant les trois décennies sont examinées à trois niveaux :

- Evolution du taux d'activité de la population ;
- Evolution de la population active occupée par secteur ;
- Evolution de l'emploi par profession et statut.

a.1- Evolution du taux d'activité de la population

Selon les données des divers recensements de la population au Maroc le taux d'activité globale (qui représente le rapport de la population active à la population âgée de dix ans et plus) est passé de 29% en 1960 à 29,6% en 1982.

En termes absolus, la population active est passé de 4 millions de personnes en 1971, à 6 millions en 1982 et à 9.9 millions environ en 1990-91, ce qui établit le taux d'accroissement moyen annuel à 3.6%, soit un taux largement supérieur à celui de la croissance économique (de 2,6% environ)

Le taux d'activité prend plus de signification selon l'âge, le sexe et le milieu.

Il a été relevé une hausse des taux d'activité aussi bien de la population masculine (de 42.3% à 69.2%) que féminine (11.8% à 16.4%)

La structure par âge 15 à 34 ans représente 60% de la population active tandis que le groupe d'âge (15 à 44 ans) en regroupe 70% environ.

Par milieu de résidence, il y a lieu de relever un accroissement continu au profit du milieu urbain, valable pour les deux sexes. La part de la population active rurale est à l'inverse en baisse passant de 70% en 1960 à 56% en 1982.

a.2 Evolution de la population active occupée par secteur.

La population active occupée est passé de 2.95 millions en 1960 à 3.63 millions en 1971 et 5.3 millions en 1982 et se situe à 6.1 millions en 1990.

Elle se repartit à concurrence de 65% en milieu rural et 35% en milieu urbain. Le taux de croissance moyen annuel s'est situé à environ 1,9% par entre 1960 et 1971 et 4,3% pour période 1971-82. Il en ressort :

- Une tendance décroissante de la part du secteur primaire au profit du secteur secondaire et surtout du secteur tertiaire.
- l'emploi c'est avant tout marqué par la prédominance de l'agriculture.
- La part de l'emploi industriel, en dépit de son augmentation, demeure encore faible ; alors que les activités commerciales, les services... se développent. Le secteur industriel emploie 463000 personnes (370000 permanents et 93000 saisonniers) soit à

peine 8 % de la population active. La productivité moyenne approximative par emploi a été de 124500.00 DH en 1996. ; ce qui représente un taux global d'emploi et de productivité très réduit ;

.

L'existence de secteur non structuré (non formel). En effet, la proportion d'actifs employés hors du secteur moderne représentait 76% de l'ensemble des actifs occupés dans les différentes activités nationales.

Cette donnée, d'après le rapport du C.N.J.A, est de nature à interpeller le système d'éducation – formation sur les modèles de formation élaborés qui ignorent, dans une large mesure, la logique, les contraintes et les besoins du secteur non- structuré.

a.3 L'évolution de l'emploi par profession et par statut.

L'analyse de l'emploi selon le statut fait apparaître d'un côté une baisse de la part des catégories des employeurs et des salariés, et de l'autre, une forte progression de celle des aides familiales. Entre 1982 et 1991, la part de cette dernière catégorie est en effet passé de 19,7% à 36,1%.

L'étude de la progression de l'emploi par profession indique plusieurs évolutions :

.

Une baisse importante de la part de la catégorie « Agriculteurs, éleveurs, forestiers, pécheurs, chasseurs, et assimilés »

.

Une progression relative du personnel des « professions scientifiques, techniques et libérales et assimiles » et des « ouvriers spécialisés dans les services »

.

Une augmentation significative de la part des « ouvriers et manoeuvres non agricoles »

b- L'évolution qualitative de l'emploi.

L'examen de l'évolution qualitative de l'emploi permet d'étudier l'impact du système éducatif et de formation sur les caractéristiques culturelles de la population en âge d'activité ou déjà active au sein du système productif.

Plusieurs indicateurs sont, en général, retenus à cette fin :

.

Le niveau d'instruction de la population globale ;

.

Le niveau d'instruction de la population active tant en milieu urbain qu'en milieu rural ;

–

Le niveau d'éducation – formation et l'occupation sectorielle et professionnelle de la population active occupée ;

–
Le niveau d'éducation – formation et le chômage en milieu urbain et rural.

b1. L'évolution du niveau d'instruction de la population en général.

Malgré tous les progrès réalisés par le Maroc en matière d'instruction surtout dans le domaine d'investissement, il y a lieu de constater que **le taux d'analphabétisme de la population en général reste trop élevé,** même par rapport à des pays ayant le même niveau de développement.

Les trois recensements de la population montrent qu'environ 65% de la population demeure analphabète. Ce taux s'élève à 78% pour les femmes et 81.7% pour les ruraux (Il se situe à 95% parmi les femmes rurales)

b2. L'évolution du niveau d'instruction de la population active.

L'alphabétisation de la population active totale reste toujours à des niveaux insuffisants.

Ainsi, si on s'intéresse à la population active (le taux est de 35%), à la population active occupée (le taux est de 34%) et l'analphabétisme est plus élevé chez les femmes actives occupées dont le taux (74,4%) est plus élevé que la moyenne nationale.

b3. Le niveau d'éducation – formation et l'occupation sectorielle et professionnelle de la population active.

Cet indicateur a permis de relever les données suivantes :

.

La part des employés «sans- diplômés » représente environ 65% de la population active :

.

L'analyse de la structure par secteur fait montrer la prédominance (jusqu'à fin des années 70) du secteur public en tant que principal employeur des diplômés du système d'éducation. Cette tendance a connu des modifications dans les années à suivre devant le désengagement du secteur public au niveau économique et de l'emploi.

En général il faut noter que le niveau scolaire et de certification de la population active (diplômés généraux ou professionnels) qui demeure très insuffisant en milieu urbain mais tout particulièrement en milieu rural où la part des sans diplômés représente respectivement 63% et 95% du total de la population en âge d'activité (15ans et plus).

b.4 Le niveau d'éducation – formation et le chômage

En milieu urbain le chômage des diplômés est un phénomène urbain, tous diplômés confondus représentent 57% du total.

Quant à l'analyse de la structure du chômage rural, il montre que les chômeurs sans

niveau scolaire représentent 63% du total.

En témoigne cette citation officielle « ***L'insuffisance de l'offre d'emploi, ainsi constatée, s'avère accentuée dans les villes et affecte davantage les jeunes, particulièrement ceux ayant un diplôme*** ». [123]

2.1.2. LES POLITIQUES DE L'EMPLOI ET LA PROMOTION DE L'EMPLOI

2.1.2.1.La politique de l'emploi :

La politique de l'emploi est considérée comme une variable stratégique de la politique économique. Les mécanismes et les actions de relance de la croissance économique d'un pays ne sont pas nécessairement porteurs de plein emploi « ***l'évolution positive de la croissance économique est, aujourd'hui, accompagnée d'une évolution régressive de l'emploi*** » [124]

En effet, l'emploi en plus de sa dimension quantitative renferme une dimension qualitative. Cette situation s'explique par le fait que la relation entre l'éducation et la croissance est complexe. La relation formation-emploi est une équation très complexe et très difficile à résoudre.

La relation formation-emploi montre que la création d'emploi – facteur économique est aussi fonction de la disponibilité d'un profil de formation correspondant, fait qualitatif.

Face aux transformations importantes que connaît l'environnement économique et social, il s'agit de connaître les capacités d'adaptation du système d'éducation. Dans quelle mesure, la croissance économique permettra-t-elle de faire face à la demande d'emploi des jeunes diplômés sur le marché du travail «***sans être une simple conséquence de la croissance, l'éducation peut en être une condition sans en être en plus, un déterminant*** » [125]

Aujourd'hui, il est beaucoup question de réfléchir à un rapprochement entre les besoins de l'école et les sortants du système de formation, pour cerner les dysfonctionnements de l'appareil de formation et de l'appareil productif afin de concevoir et réaliser les actions correctives nécessaires.

Cependant, «***si le développement du système éducatif et de formation répond aux exigences du système productif et ses besoins d'une main d'oeuvre dotée de connaissances de plus grandes, il ne peut se cantonner dans ce seul cadre. La formation transforme l'être humain dans sa totalité et pas seulement dans sa dimension de producteur*** » [126]

[123] Bulletin officiel du Maroc n° 4854 du 7/12/2000

[124] CNJA « Quelle éducation -formation, quel emploi pour le Maroc de demain ? Vers une meilleure articulation entre le système éducatif et le système productif ; op cité page 4

[125] J.B. Rasera « L'économie de l'éducation et la question du développement » in « Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui » op cité page 323.

Dans sa note introductive le projet de stratégie d'emploi, développé par le ministère en charge de l'emploi au Maroc explique les déséquilibres qui caractérisent le marché du travail et montre que la montée et la persistance du chômage peuvent être reliée à trois formes de chômage : chômage de déséquilibre, chômage d'inadéquation et chômage de dysfonctionnement du marché de l'emploi.

Le chômage de déséquilibre résulte du trop faible niveau de création d'emploi par rapport à la forte régression de la demande. L'un des facteurs explicatifs de l'accroissement du chômage d'équilibre est la faiblesse de la croissance depuis la fin des années soixante dix. La faiblesse de l'investissement réduit la croissance potentielle de l'économie. Donc une seule croissance forte et durable peut infléchir cette tendance à la baisse.

- Le chômage d'inadéquation est dû à l'inadaptation qualitative de l'offre et de la demande de travail. Cette situation s'explique par le fait que le profil de compétence des jeunes lauréats issus du système éducatif et de formation est en déphasage par rapport aux possibilités d'emploi et aux exigences d'entreprise.

- Le chômage de dysfonctionnement, quant à lui découle directement des dysfonctionnements liés aux mécanismes d'intermédiation et des difficultés à mettre en relation les offres et les demandes d'emploi.

Si la première forme de chômage est liée au faible rythme d'activité économique, les deux dernières formes de chômage dites d'insertion, renvoient à des déficiences des mécanismes d'adaptation et de régulation de l'offre et de la demande d'emploi.

2.1.2.2. La stratégie de l'emploi

Compte tenu de ces différentes formes de chômage qui touchent le Maroc ; les pouvoirs publics ont mis au point une stratégie à travers des actions destinées à résoudre ce problème, en l'occurrence des réformes profondes du système éducatif et de formation, la restructuration des services d'intermédiation sur le marché du travail et le développement de nouveaux dispositifs de promotion de l'emploi. « ***Dans le domaine de la politique de promotion de l'emploi, l'action des pouvoirs publics visant à réduire le chômage, a été poursuivie à travers les différents dispositifs mis en place*** ».[127]

En s'engageant dans la mise en place d'une stratégie globale d'emploi, le gouvernement marocain poursuit deux objectifs complémentaires :

.

élargir l'offre d'emploi afin de permettre aux demandeurs d'emploi de s'insérer dans la vie active et de contribuer à l'enrichissement de la société marocaine ;

.

préserver la dignité des travailleurs, notamment en favorisent la stabilisation des

[126] L. Fontvieille « Croissance et transformation du système éducatif et de formation en France aux XIX^{e} et XX^{e} siècles » in Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs ; op cité page 57.

[127] Bulletin officiel du Maroc n° 4854 du 7/12/2000

emplois valorisants, par des politiques du marché du travail actives et souples.

La stratégie de l'emploi, ainsi développée, s'articule autour des axes suivants :

- favoriser la création de nouvelles entreprises ;
- Préserver les emplois en développant la capacité d'adaptation du marché du travail aux mutations économiques ;
- S'attaquer aux problèmes structurels d'emploi en valorisant le capital humain ;
- Soutenir la création d'emplois dans les secteurs privé et associatif ;
- Développer le partenariat régional pour l'emploi ;
- Rechercher activement l'engagement et la mobilisation des partenaires sociaux ;
- Mettre en place les instances et les outils de mise en place de la stratégie.

« L'emploi demeure un défi gérable pour un pays aux ressources aussi diversifiées et aussi importantes que le Maroc. Notre pays détient en effet des atouts précieux qui lui permettent d'envisager l'avenir avec optimisme, pourvu que les forces vives de la nation soient mobilisées en faveur de cette grande cause nationale, qui est celle de la lutte pour l'emploi » [128]

Parallèlement à ces actions l'amélioration de la gestion du marché du travail ***« serait recherchée à travers la création de l'observatoire national de l'emploi et des qualifications et la rénovation des structures d'intermédiation avec la mise en place de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences*** ». [129]

L'analyse que nous avons faite du marché de l'emploi a permis de mettre en exergue la dynamique de l'emploi au Maroc à travers les tendances de l'activité économique, celles de l'emploi et celles par secteur d'activités.

Il en ressort que la croissance de l'emploi est soumise aux tendances évolutives de l'économie nationale mais aussi à la valorisation des ressources humaines.

2.2 L'EMPLOI DES JEUNES DIPLOMES

[128] ***HEBDOMADAIRE « la vie économique » du 11/12/98***

[129] Bulletin officiel du Maroc n° 4854 du 7/12/2000

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Au Maroc nous constatons une contradiction flagrante entre d'un côté un chômage très élevé des jeunes surtout diplômés et de l'autre côté une réelle difficulté pour des entreprises à trouver les profils correspondants à leurs besoins et à pourvoir les emplois disponibles.

Le chômage des jeunes diplômés prend une ampleur très importante et ce malgré les efforts développés par les pouvoirs publics, surtout ces dernières années, pour nouer le dialogue entre l'entreprise et le système éducatif et de formation et l'implication de plus en plus croissante des entreprises dans la formation des jeunes. Ce phénomène «***reste bien réel mais dont la nature, les caractéristiques, les déterminants, les contours, l'ampleur, le contenu etc. sont mal perçus, sous-analysés, plongés dans le flou*** ». [130]

Pour situer l'emploi des jeunes diplômés au Maroc nous allons essayer d'abord de situer cette problématique en présentant l'état des lieux de l'insertion des lauréats issus du système éducatif de formation. Nous serons également appelés à préciser la contribution du système de formation professionnelle à la politique d'emploi avant d'identifier les mesures mis en place par les pouvoirs publics au Maroc pour une meilleure articulation entre la formation et l'emploi.

2.2.1 LA PROBLEMATIQUE DE L'EMPLOI DES JEUNES AU MAROC

Le phénomène du chômage dans sa dimension sociale qu'économique prend des proportions très importantes et requiert une attention très particulière. En effet, l'écart est de plus en plus grandissant entre une population active diplômée et la capacité ou plutôt la possibilité de l'entreprise marocaine à absorber les nouvelles disponibilités en main d'oeuvre.

Si le Maroc a connu une période de forte mobilité sociale et d'insertion, surtout dans l'administration publique, situation rendue possible, notamment au cours de la période qui a suivi l'indépendance ; le chômage revêt aujourd'hui une dimension, non seulement **quantitative** (taux de chômage en augmentation croissante) mais aussi une **qualitative** (le chômage frappe une nouvelle catégorie, les jeunes diplômés).

Cette situation est d'autant plus préoccupante tant sur les plans économique, social et politique, que la population est dans sa majorité jeune.

2.2.1.1 La problématique de l'emploi des jeunes : une question délicate

De part sa structure démographique, le Maroc dispose d'un potentiel humain considérable et sa chance historique et son atout essentiel, réside dans la mobilisation de ses ressources humaines qui constituent de formidables gisements de matières grises et ce malgré la qualité de cette population et les défauts qu'on peut lui reprocher (taux d'alphabétisation faible).

Nous constatons aujourd'hui au Maroc, une adéquation entre la formation dispensée

[130] CNJA « le chômage des jeunes diplômés »Evaluation des résultats du recensement des jeunes diplômés en chômage et de l'enquête auprès des employeurs janvier-fevrier 1991 ; page 7

aux jeunes lauréats et les besoins des entreprises. L'évolution des modes de fonctionnement des entreprises et des technologies est plus rapide que celle des systèmes éducatifs et de formation.

D'une part la formation, surtout générale, n'est plus adaptée aux besoins et aux exigences du monde productif et d'autre part les qualifications professionnelles, dont disposent les lauréats sont insuffisantes, voire inexistantes dans certains cas.

D'où l'existence d'une situation aujourd'hui embarrassante tant pour les pouvoirs publics et les hommes politiques que pour la société civile en général. Une contradiction flagrante entre un taux chômage très élevé des jeunes et une réelle difficulté des entreprises à trouver les profils qu'elles cherchent. Le phénomène du chômage des jeunes, son ampleur et surtout sa sensibilité politique imposent de l'aborder avec prudence et sans parti pris. Il y a notamment une «***controverse portant notamment sur l'ampleur du chômage des jeunes diplômés, les chiffres avancées, par les unes et les autres, passent du simple au double*** ».[131]

.

Quelle est l'état les lieux de l'insertion des jeunes diplômés ?

.

Quelle est la contribution du secteur de la formation professionnelle à la politique de l'emploi ?

.

Quels sont les programmes d'action mis en place pour une meilleure articulation entre la formation et l'emploi ?

2.2.1.2 L'état des lieux de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés

Pour situer cette problématique de l'emploi des jeunes diplômés et évaluer son ampleur quantitatif nous allons nous baser sur les données d'une enquête générale menée par le ministère de l'intérieur au Maroc pour le compte du Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir et qui a touché les jeunes diplômés à la recherche d'emploi et des entreprises du secteur privé sur les offres d'emploi.

a- Les demandes d'emploi

Le recensement arrêté au 27/02/91 a permis de relever les données suivantes :

.

Sur le plan des caractéristiques socio-démographiques : L'enquête a dénombré au 27 février 1991, quelque 100 374 jeunes diplômés à la recherche d'emploi dont 618 de sexe masculin.

.

[131] CNJA « le chômage des jeunes diplômés »Evaluation des résultats du recensement des jeunes diplômés en chômage et de l'enquête auprès des employeurs janvier- février 1991 ; page 7

Sur le plan de la nature de diplôme : les demandes d'emploi émanent de tous les types de diplômes avec toutefois une prédominance (92%) de trois catégories de diplômés à savoir :

– Bacheliers : 49,6%

– Techniciens : 20,8%

– Licenciés : 21,6%

.

Sur le plan d'ancienneté dans la recherche d'emploi Cet indicateur, qui permet d'apprécier les difficultés d'insertion des demandeurs d'emploi dans la vie active, est mesuré selon l'enquête par le temps écoulé depuis le jour où la personne commence à chercher un emploi jusqu'à la date d'observation. L'enquête a permis de confirmer l'apparition du phénomène du chômage de longue durée qui est accentué par un tassement des différentes promotions. Il en ressort que 75% des jeunes diplômés recherchent du travail depuis plus d'un an, 55% depuis plus de deux ans et prés de 38% depuis trois ans.

.

Sur le plan des secteurs d'activité : L'enquête a relevé que les jeunes recherchent, avant tout, la stabilité de l'emploi, puisque 87% des jeunes diplômés souhaitent travailler, dans les secteurs publics, contre prés de 12% seulement dans le secteur privé.

b- Les offres d'emploi

Pour l'évaluation des offres d'emploi l'enquête a touché exclusivement des entreprises privées, employant au moins dix salariés permanents, quel que soit leur secteur d'activité.

Sans rentrer dans l'analyse des emplois actuels traités dans l'enquête, nous allons nous limiter aux offres d'emploi à créer selon le secteur d'activité et le niveau de qualification.

Sur un horizon de trois années le (91-93) les emplois projetés étaient de 75.930.Ce qui donne une moyenne de 25000 emplois par an. Si on voit l'offre d'emplois selon le niveau de qualification on constate que le niveau de qualification le plus demandé est celui de la formation professionnelle avec 37% en 1993. Il est suivi de loin par le niveau baccalauréat avec 11% pour chaque année. Quant au cadre administratif, il est nettement le moins demandé.

c- Le rapprochement entre les offres et les demandes d'emplois

Le rapprochement entre les offres et les demandes d'emploi recensées par le CNJA fait ressortir l'inadéquation flagrante entre ces deux composantes du marché.

Ainsi l'offre privée recensée (et qui n'est que partielle) ne peut théoriquement absorber en 1991 que 13,4% de la demande ; d'un autre côté 87% des demandeurs souhaitent travailler dans le secteur public.

Cette situation a été expliquée par le CNJA par une série de facteurs d'impact inégal :

.

Le déséquilibre entre le rythme démographique et celui de la croissance économique

.

La place secondaire dans la variable emploi dans la politique économique ;

.

L'inadaptation relative des systèmes d'éducation et de formation à l'emploi **.**

2.2.2 LA CONTRIBUTION DU SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE A LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

2.2.2.1 Le concept d'insertion

Il est difficile de circonscrire la question de l'insertion. Cette difficulté pourrait s'expliquer par le fait de son instabilité « ***la notion d'insertion n'est pas stabilisée. Elle varie selon le point de vue ou les questions posées*** » [132]

La définition de l'insertion diffère selon l'angle à travers lequel on voudrait approcher cette question. On peut privilégier l'orientation ***« éducation et formation » comme on peut privilégier l'orientation «marché du travail*** ».

Toutefois, quelle que soit l'orientation choisie, l'insertion peut être approchée à travers deux états :

Le premier état concerne la situation sociale de l'individu et traite de **l'insertion sociale**, comme passage de l'état de jeune à l'état d'adulte. Le deuxième état a trait à la situation de l'individu sur le marché du travail. C'est à ce niveau que nous parlons de **l'insertion professionnelle** qui constitue « ***le processus par lequel des individus n'ayant jamais appartenu à la population active, accèdent à une position stabilisée dans le système d'emploi*** » [133]

Les enquêtes d'insertion professionnelle constituent des bases privilégiées pour l'analyse du marché des jeunes et de la relation formation-emploi. Cette question est aujourd'hui une préoccupation de pilotage du système de formation et des flux des lauréats dans un contexte marqué d'un coté par un chômage des jeunes diplômés et de l'autre par une pénurie relative de certaines qualifications demandées par le monde

[132] J.Vernières »l'insertion professionnelle des jeunes .Analyse et débats» Paris .Economica ; cité par M. Mansy et P. Mehart «les enquêtes d'insertion : usages savants , usages décisionnels » in administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ; op cité page 266.

[133] Ibid. Page 267

productif.

Les enquêtes d'insertion professionnelles pourraient répondre selon Cam [134] à trois types d'usages :

.

Le registre « informatif » : qui se rapporte à tous ceux qui sont directement concernés par l'évolution du système éducatif et du marché du travail. Il s'agit notamment des lauréats, des familles des lauréats qui se préoccupent du devenir de leurs enfants, orienteurs qui sont appelés à aider à une orientation professionnelle ou un choix éducatif etc.

.

Le registre « savant » : celui-ci concerne essentiellement les chercheurs dans le domaine de la formation et de l'éducation et qui cherchent à comprendre les mécanismes de l'insertion et à analyser les facteurs déterminants des comportements humains.

.

Le registre « décisionnel » fait référence à ceux qui seront appelés à prendre, à quelque niveau que ce soit, une initiative portant sur l'évolution du système de formation, sur l'organisation ou la mise en oeuvre de l'aide à l'insertion.

Au Maroc il n'y a pas d'enquêtes nationales systématiques sur l'insertion professionnelle et le cheminement couvrant l'ensemble des sorties du système éducatif et de formation.

Des enquêtes sont toutefois réalisées par le ministère chargé de la formation professionnelle et qui ne touchent que les lauréats des établissements de formation professionnelle publics sous tutelle de l'Etat et des établissements privés.

Si ces enquêtes ont nécessairement leur utilité parce qu'elles doivent fournir des indicateurs d'évaluation des formations et d'éclairer la décision publique. Elles sont cependant, conçues selon une approche statistique et à court terme, ce qui ne permet pas de suivre à moyen et à long termes les cheminements professionnels des lauréats.

En effet, et que le soulignaient M. Mansuy et P. Méhaut « ***La demande d'évaluation externe des formations initiales (par le marché du travail)s'inscrit désormais dans une logique de marché. Où les différentes catégories de débutants se trouvent, dans l'accès aux emplois, en compétition entre elles et avec les autres groupes d'actifs (chômeurs, nouveaux actifs, occupés à la recherche de mobilité). Cette conception nouvelle conduit à utiliser des instruments et des indicateurs plus complexes, prenant en compte la dynamique*** » [135]

En effet, les enquêtes d'insertion diffèrent des enquêtes du cheminement qui

[134] P.Cam « Insertion des jeunes : instrument d'analyse et enjeux- formes anticipatrices de l'emploi et primo-insertion » Document 101, Céreq, 1994

[135] M. Mansy et P. Mehart «Les enquêtes d'insertion : Usages savants, usages décisionnels » in administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ; Op cité page 257

couvrent l'ensemble du système éducatif d'un pays sur un cycle de trois ans. Les enquêtes d'insertion décrivent la situation d'un jeune lauréat neuf mois après sa sortie de l'école.

2.2.2.2. L'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle au Maroc

Pour appréhender la contribution du secteur de la formation professionnelle à la politique de l'emploi, nous allons nous baser sur l'étude annuelle de suivi de l'insertion des lauréats de la formation professionnelle dans la vie active entreprise depuis 1985 par le ministère chargé de la formation professionnelle (enquête relative à la promotion 1996)

La situation professionnelle des lauréats issus de la formation a été analysée à partir des indicateurs suivants :

- **Taux d'activité** : Proportion des lauréats qui travaillent ou cherchent à travailler le jour de l'enquête.

- **Taux d'inactivité** : proportion des lauréats qui travaillent ou cherchent à travailler le jour de l'enquête (lauréats actifs).

- **Taux d'emploi** : proportion des lauréats qui ne travaillent pas et ne cherchent pas à travailler le jour de l'enquête.

- **Taux d'insertion** : proportion des lauréats actifs qui, le jour de l'enquête, ont déjà exercé au moins une fois un emploi et chômeurs ayant déjà exercé une activité professionnelle.

Le ministère chargé de la Formation Professionnelle considère l'étude d'insertion comme « ***un outil valable de pilotage du système de formation professionnelle ; ses résultats doivent ainsi permettre de mieux rapprocher le système de formation du système de production*** »[136]

L'enquête a montré que le taux d'inactivité des lauréats de la promotion 96 augmente de manière significative en passant de 10,8% à 13,6%. Les lauréats issus du secteur privé de formation étant légèrement plus touchés que leurs homologues issus du secteur public. Ce qui n'était pas le cas il y'a quelques années.

Le taux d'inactivité est généralement plus élevé chez les jeunes filles, celles-ci s'orientent, en général, vers la création d'un foyer.

Pour des raisons socio- culturelles et tenant compte de la bonne année agricole, facteur déterminant au Maroc, le taux d'inactivité reste moins élevé en milieu rural qu'en

[136] Ministère de la formation professionnelle «Etude annuelle du suivi de l'insertion des lauréats de la F.P dans la vie active » (Rapport de synthèse) ; page 9

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

milieu urbain.

Les taux d'emploi d'insertion ont également évolué, mais cette hausse a plus profité aux lauréats du milieu urbain.

2.2.3 LES PROGRAMMES D'ACTION MIS EN PLACE POUR UNE MEILLEURE ARTICULATION ENTRE LA FORMATION ET L'EMPLOI

Parmi les défis majeurs et pressants que le Maroc doit relever figure en bonne position la mise sur pied d'un système éducatif et de formation performant et la lutte permanente contre le chômage surtout des jeunes diplômés en agissant sur ses effets mais surtout sur ses causes.

Ces défis doivent nécessairement être inscrits dans une politique de développement global, intégrée et prospective. Le tout doit s'inscrire dans le cadre du changement.

Le changement doit agir non seulement sur des mécanismes macro économique mais doit consister en une action de réforme en profondeur au niveau des modes de réflexions et de pensées, ainsi que mode d'organisation et de management, au niveau des comportements de tous les acteurs concernés par le chômage et les moyens de sa lutte.

Partant du fait que le marché de l'emploi ne peut être livré exclusivement aux seuls mécanismes régulateurs de la **«main invisible**» ; la question de l'emploi des jeunes au Maroc a fait l'objet de beaucoup d'études, de discussions et de débats dans le cadre des travaux du conseil national de la jeunesse et de l'avenir (CNJA). Ce dernier a mis au point un dispositif d'insertion des jeunes destinés à agir sur le chômage existant :

Cette action s'est manifestée à travers deux types de programmes :

.

Des programmes d'actions directs ou indirects d'insertion des jeunes diplômés ;

.

Le rapprochement entre école et entreprise et le renforcement du rôle de l'entreprise en tant que lieu de formation.

2.2.3.1 Les programmes d'actions directes ou indirectes d'insertion des jeunes diplômés

a- Le programme d'insertion directe dans le secteur public

Ce programme s'est manifesté par la création d'emplois dans les administrations et les organisations publiques et semi-publiques.

Ce programme s'inscrit dans une double orientation. Il s'agit d'agir sur le sous-encadrement constaté surtout dans les secteurs sociaux et il s'agit d'autre part de moderniser les structures de l'administration.

Ce programme trouve ses limites dans le nombre de postes limités offerts par le

budget de l'Etat

b- Le programme de l'encouragement de l'insertion dans le secteur privé

Une dynamique similaire a été engagée dans le secteur privé en vue de renforcer le niveau d'encadrement de l'entreprise privée. Pour cela, les pouvoirs publics entendent mettre une unité nationale d'intermédiation sur le marché du travail afin de permettre une plus grande fluidité sur le marché du travail. L'Etat s'engage aussi sur une politique basée sur des mesures incitatives diverses en utilisant trois leviers :

.

Les exonérations des charges sociales des entreprises ;

.

La subvention du travail ;

.

Le financement de la formation-insertion.

Des dispositifs d'insertion ont été mis en place présentés comme des palliatifs au manque de formation adaptée et d'expérience professionnelle. Malgré leur diversité ces dispositifs n'ont pas permis d'atteindre les objectifs escomptés.

c- les mécanismes d'auto insertion et la création d'entreprise

Le véritable enjeu n'est pas l'emploi des jeunes, mais le problème de la création d'emploi essentiellement pour les jeunes et surtout par les jeunes diplômés.

La création d'entreprises pourrait, sous conditions liées aux compétences et qualifications des jeunes et un environnement incitatif, constituer un vecteur non négligeable de promotion de l'emploi de jeunes porteurs d'idées de projets économiquement viables. Or, comme le précisait Boutata « ***l'entreprenariat ne se décrète pas et ne s'improvise pas. Elle suppose la mise en oeuvre d'une politique nationale méthodique, cohérente d'appui à la création d'entreprise et d'activités indépendantes par les jeunes. Cette politique devrait être fondée sur un cadre incitatif, des structures d'appui et la promotion de l'innovation et de l'esprit d'entreprise*** ».[137]

2.2.3.2 Le rapprochement école / entreprise et le renforcement du rôle de l'entreprise entant que lieu de formation

La formation professionnelle des jeunes est, aujourd'hui, une clé déterminant de l'avenir des entreprises. Les exigences du développement économique et la nécessité de l'évaluation du système éducatif et de système productif nécessitent un rapprochement entre l'école et l'entreprise.

[137] M.Boutata « Le troisième millénaire de notre jeunesse : Les défis de l'emploi et des compétences » Edition auteur juillet 1999 .179 pages ; page 97

De nouvelles compétences sont requises par les entreprises, quel que soit leur secteur d'activités et quelle que soit leur taille. Elles expliquent des nouveaux besoins de formation en termes de niveau, de contenu et de qualité. Les entreprises au Maroc ou ailleurs sont désormais obligées à répondre aux défis de la concurrence mondiale à travers l'adaptabilité de leurs salariés actuels mais aussi futurs et la capacité du système de formation professionnelle en particulier (initiale et continue), à évoluer en pleine adéquation à leurs besoins de qualification.

Des entreprises et leurs fédérations relevant de la Confédération Générale des entreprises du Maroc (**C.G.E.M**) ont pris connaissance de la nécessité de leur implication de plus en plus forte dans la formation professionnelle des jeunes. L'élargissement des pratiques de concertation entre le système éducatif et de formation et le système productif constitue l'un des moyens les plus appropriés pour favoriser une articulation entre profils de formation et besoins de l'économie.

Dans ce cadre, il y a eu au Maroc le développement de modes concertés de formation professionnelle qui ont cerné notamment :

- **La formation en alternance** qui permet à l'entreprise de participer activement à l'acte de formation.

- **La formation contractuelle** pour développer des formations « pointues » répondant aux besoins spécifiques ou particuliers de l'employeur.

a- formation contractuelle : vers un partenariat entre système de formation-système de production

La formation contractuelle est un système de formation qui se base sur une approche concertée et dynamique de la relation entre système de formation et système productif.

Elle consiste en l'élaboration des plans de formation sectoriels en étroite collaboration avec les professionnels de secteurs d'activité. Ces formations répondent d'une manière pointue aux besoins spécifiques ou particuliers des utilisateurs.

Cette approche se distingue donc des formations classiques par une implication accrue des professionnels (employeurs) dans tout le processus de formation et son corollaire l'adéquation formation-insertion.

Il s'agit donc d'impliquer l'employeur dans :

- La construction des profils à former sur le plan quantitatif et qualitatif ;

- La définition des profils des formations ;

- La définition des objectifs et le contenu des unités de formation ;

- L'élaboration des listes des équipements pédagogiques ;

- La participation à la gestion technico- pédagogique de la formation dans le cadre des comités techniques de suivi.

a.1 Les objectifs de la formation contractuelle

Développée par l'OFPPT au Maroc, cette approche a pour objectif général d'adapter l'offre de formation aux contraintes et aux attentes des entreprises en réalisant des programmes de formation «sur mesure » étroitement adaptés à la demande.

Dans ce cadre le système de formation se trouve confronté à de nouvelles exigences :

- **Exigences de diversification** de réponses à apporter aux besoins des utilisateurs en intégrant les impératifs du développement économique et de l'emploi ;

- **Exigences d'adaptation** rapide des formations aux évolutions techniques et aux changements organisationnels ;

- **Exigences de concertation et de rapprochement** entre les acteurs des systèmes de formation et de production.

Compte tenu de ses exigences les objectifs à atteindre pourraient être les suivants :

- Faire **évoluer l'offre de formation** vers une plus grande flexibilité et rompre ainsi avec l'uniformisation des pratiques de formation qui rend les entreprises tributaires de la logique éducative des organisations des formations ;

- **Optimiser les coûts** élevés de certaines formations ;

- **Créer une dynamique entre le dispositif de formation et l'appareil de production** en impliquant réciproquement ces deux partenaires dans l'ensemble du cursus de formation, de l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats et l'insertion des lauréats ;

- **Assumer une co-responsabilité** dans l'amélioration quantitative et qualitative de la corrélation entre la formation et la production ;

- **Favoriser une meilleure insertion professionnelle** des lauréats.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

a.2 Le processus de réalisation de la contractualisation

Pour la mise en place de la formation contractuelle l'OFPPT a mis en place, depuis 1987 le processus de contractualisation suivant :

.

Etape 1 : La prospection et l'identification des partenaires professionnels ;

.

Etape 2 : L'identification et la mobilisation des ressources internes à mobiliser pour chaque partenaire (l'OFPPT et des professionnels) en vue de concrétiser le projet.

.

Etape 3 : La négociation entre les acteurs participant aux processus de formation contractuelle.

.

Etape 4 : La mise en place d'un comité mixte de pilotage ayant pour fonction la coordination et la régulation du système de formation dans son ensemble.

.

Etape 5 : La signature d'une convention de partenariat

.

Etape 6 : L'exécution de l'action patronale.

.

Etape 7 : L'insertion professionnelle des lauréats.

b- La formation alternée

L'efficacité de l'approche de l'alternance est démontrée et reconnue par l'ensemble des acteurs du monde de la formation.

La formation alternée repose sur une contribution équilibrée des entreprises et des organismes de formation à l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier et à l'intégration dans la communauté humaine et de travail qu'est l'entreprise.

b.1 finalités de la formation alternée

En faisant appel à la libre participation de l'entreprise ; la formation alternée a pour finalités :

Impliquer l'entreprise dans l'ensemble du processus de formation afin d'assurer une constante adaptation aux évolutions du système productif ;

Lier organiquement la formation aux besoins des entreprises en les associant à toutes les étapes de l'acte formatif ;

Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes en les préparant dés le stade de la formation, au contact direct avec les réalités du monde professionnel ;

Conférer aux stagiaires une certaine polyvalence dans la mesure où les intervenants sont plus nombreux et qu'ils apportent à chacun des informations qui convergent vers le but de la formation.

La formation professionnelle alternée est une relation de la formation sur le tas par contrat passé entre trois parties : **L'entreprise, le jeune stagiaire et l'institut de formation**

Dans le cadre de ce système par lequel l'entreprise, qui devient formatrice, développe ainsi une nouvelle compétence à travers l'action qualifiée du tuteur ou responsable de stage.

b.2 Expérimentations au Maroc

Dans le but de promouvoir l'implantation du système dual au Maroc (formation par alternance) plusieurs opérations ont été réalisées en accord avec la République allemande.

Dans le cadre d'une convention de jumelage entre les chambres de commerce et d'industrie de kénitra/ sidi kacem et de Bochum (Allemagne) a vu le jour en vue de satisfaire les besoins de l'industrie locale en mécaniciens industriels polyvalents.

En outre, le centre de perfectionnement des artisans de Fès, crée dans le cadre d'une convention de jumelage entre la chambre d'artisanat de Fès et celle de Rhein Main (Allemagne) pour le perfectionnement des artisans dans les spécialités de menuiserie, et électricité –auto.

Dans le même cadre, un centre Inter- entreprise a été construit à Casablanca en étroite collaboration avec la fédération des industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques du Maroc (FIMME), L'OFPPT et la G.T.Z (Allemagne)

D'autres expériences ont été lancées par le ministère de l'agriculture (7 centres dans 8 provinces du Maroc) et le Ministère du tourisme (4 centres dans les principales villes touristiques du Maroc).

b.3 Les limites des expérimentations

Les expérimentations tentées au Maroc depuis 1988 font dégager un ensemble de limites que l'on pourrait synthétiser comme suit :

.

Le nombre important d'entreprises n'ayant pas encore intégré la formation dans leur démarche managériale et développé les structures nécessaires en matière de formation.

.

Le nombre insuffisant d'entreprises susceptibles de contribuer au développement du dispositif de la formation professionnelle alternée.

.

Un encadrement insuffisant peu qualifié pour prendre en charge ce mode de formation

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

aussi bien au niveau des organismes formateurs, qu'au niveau des entreprises.

.

Les difficultés de synchronisation entre les programmes dispensés au sein des établissements de formation et la pratique des entreprises.

Malgré toutes limites que l'on peut attribuer à la formation alternée il importe que les jeunes accèdent à des formations professionnelles qui doivent les rendre aptes à appréhender l'environnement économique et social.

Nous venons de constater que la problématique de l'emploi des jeunes diplômés reste une question délicate au Maroc tant sur le plan social, économique que politique.

En effet, malgré les efforts développés par tous les acteurs et surtout les pouvoirs publics et les programmes d'actions directes ou indirectes mis en place en matière d'insertion professionnelle ; le chômage des jeunes, surtout diplômés, reste important.

La contradiction qui existe entre d'un coté un chômage élevé des jeunes diplômés et de l'autre la difficulté pour des entreprises à trouver les profils répondant à leurs besoins pose le problème de la relation entre le système productif et le système de formation et la recherche de la meilleure articulation entre les deux systèmes.

2.3 LA GESTION DE L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE

Le terme «emploi » est aujourd'hui au centre de toutes les préoccupations. Celles de l'individu qui cherche ou s'inquiète pour l'emploi qu'il craint de perdre ; celles de l'homme politique se préoccupe la situation de l'emploi à l'échelle de son pays, celles des jeunes diplômés qui perdent tout espoir dans l'avenir, celles du père inquiet pour l'avenir de son fils ou sa fille et le chef d'entreprise qui gèrent des ressources humaines difficilement maîtrisables et hésite entre gestion prévisionnelle et gestion préventive de l'emploi.

Malgré ces différentes acceptions, le terme emploi caractérise comme disait Bernard de Montmorillon *« **Une relation entre un individu et une occupation productive*** »[138]

Cette relation qui est complexe et qui relie donc des individus aux occupations par laquelle ils contribuent à créer de la richesse, a connu une évolution, au fil des années

Dans cette section nous allons étudier les principales mutations ayant caractérisé les relations : **individu- travail et entreprise** avant d'attaquer les nouvelles formes de gestion de travail

2.3.1 L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE ET LES PRINCIPALES MUTATIONS CARACTERISANT LES RELATIONS : INDIVIDU - TRAVAIL ET ENTREPRISE

2.3.1.1. L'évolution de la question de l'emploi

[138] Bernard de Montmorillon «Gestion de l'emploi dans l'organisation productive » in encyclopédie de gestion. Article75 ; page 1483 –

Au siècle dernier la question de l'emploi était réservée à ceux qui occupaient un emploi domestique. (les employés ayant un emploi domestique - les employés de maison qui reçoivent des gages et une protection en contrepartie de leur travail)

Avec l'avènement de l'ère industrielle une nouvelle forme de relation entre individu et occupation se développe et se généralise. Il s'agit là d'une relation entre l'individu et la tâche à exécuter. Le développement de cette relation a imposé, peu à peu son encadrement et sa réglementation par des lois et des règlements (droit du travail, conventions collectives par secteur d'activités). Cette relation qui semble répondre à une logique claire, a été théorisée par Frédéric Taylor dans son ouvrage « Scientific management (1911) » qui considère que pour réaliser la meilleure méthode d'exécution il faut bien analyser l'occupation de l'ouvrier et sélectionner les tâches qu'il est apte à réaliser et de l'inciter à réaliser ces tâches en le stimulant par des primes liées au rendement.

Henri Fayol (1916) qui développe davantage cette vision en se basant sur la représentation fonctionnelle de l'organisation, croisée avec la logique taylorienne, crée le modèle dominant de l'entreprise du 20éme siècle « ***une hiérarchie organisée par grande fonction qui coordonne les activités d'individus affectés à des postes précisément classifiés*** ». [139] Dans cette logique, la gestion de l'emploi est d'abord est une gestion du travail et donc de la relation entre l'individu et la tâche à exécuter.

Bénéficiant d'une période de forte croissance économique qui suit la seconde guerre mondiale, cette relation qui s'inscrit dans un contexte stable entraîne un emploi stable pour l'employé qui bénéficie ainsi de la sécurité d'emploi, du fait de la nature du contrat qui le lie à l'employeur (contrat à durée indéterminée)

« La gestion de l'emploi prend alors une nouvelle dimension :Elle devient la gestion des effectifs employés par l'entreprise. De même, d'un point de vue globale, l'emploi désigne progressivement l'ensemble des effectifs des différentes entreprises »[140]

Au début des années 90, cette stabilité qui a caractérisé la période des « 30 glorieuses » été remise en cause et par conséquent toute la dynamique de la gestion de l'emploi dans les entreprises.

Des situations particulièrement difficiles ont bouleversé la relation entre l'individu et l'entreprise et le modèle industriel classique ne semble plus en mesure de rendre compte de cette relation qui devient de plus en plus précaire

2.3.1.2. Les principales mutations de la relation individu- travail-entreprise :de l'économie industrielle à l'économie de service

Le fait que l'entreprise industrielle a longtemps basé sa compétitivité sur sa capacité à maîtriser le coût de ses produits ; celle- ci s'est trouvée contrainte à adapter le travail humain à l'outil et à accroître la quantité de sa production. Or, depuis le début des années

[139] B. de Montmorillon «Gestion de l'emploi dans l'organisation productive » in encyclopédie de gestion. Article75. page 1483

[140] Ibid. page 1483

70, l'activité productive des entreprises s'est transformée **en passant d'une économie industrielle à une économie de services.**

Dans ce contexte, «***la compétitivité de l'organisation ne repose plus d'abord sur la maîtrise du coût moyen de production, mais plutôt sur la maîtrise de la prestation de service »*** .[141]

Cette conception place aujourd'hui l'entreprise comme prestataire de services, beaucoup plus que fabricant de produits et impose à celle-ci, dans le cadre de sa réflexion stratégique, de chercher à positionner le produit avec tous les services qui l'accompagnent et de s'interroger en permanence sur le comportement de ses consommateurs. La transaction de service implique la participation de destinataire (client) et l'intervention d'un prestataire et non pas seulement d'un producteur qui doit assurer la prestation.

a. La recherche de l'aptitude

Le souci de l'employeur selon l'approche tylorienne est de recruter les employés capables de tenir exclusivement des postes de travail bien définis. La description des postes est faite en termes d'aptitudes surtout physiques et de connaissances et moins en termes de compétences. Or, la transformation de l'emploi industriel en emploi de services impose **des exigences de compétences** plus d'exigences d'aptitudes

b. De l'aptitude à la compétence

La compétence se définit comme un ensemble de qualités exprimées en termes de connaissances, de capacités managériales et de capacités humaines, qui permettent à un employé de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée.

La compétence comprend donc un *« **ensemble des qualités qui permettent à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée*** ».[142]Et une personne est reconnue compétente par ***« une certaine expertise, des connaissances, un savoir-faire et des comportements appropriés à une fonction*** »[143]

En effet, avec la généralisation de la prestation de service, la compétence requiert en plus des aptitudes physiques et des connaissances, la maîtrise de pratiques relationnelles.

L'évaluation ou le repérage de telles compétences dans l'organisation devient important et se fait à l'aide de grilles d'analyse de compétences qui permettent d'évaluer les compétences d'un individu par rapport aux exigences d'une fonction donnée. Ainsi ***« La compétence ne caractérise plus seulement un emploi (compétence requise),***

[141] Ibid. page 1405

[142] DION.G « Dictionnaire canadien des relations du travail » 2éme édition, Québec. Les presses de l'université de Laval 1986. page 101

[143] S. Saint-Onge, M. Audet et V.Haines « Relever les défis de la gestion des ressources humaines » Op cité page 256

elle devient une caractéristique recherchée chez l'individu (compétence acquise ou potentielle) » [144]

c. De la compétence à la motivation

Tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître que la prévision à moyen et long termes des emplois dans l'organisation est souvent liée à la permanence des comportements des acteurs ; dans la mesure où ceux-ci évoluent à fur et à mesure de la transformation et de leur propre personnalité et de leur environnement.

Les individus au sein de l'entreprise développent des stratégies qui leur sont propres que M. Crozier et G. Friedberg(1975) ont présenté comme **des logiques d'acteurs** et la productivité d'un employé est liée à l'attention que l'employeur lui porte : c'est **l'effet hawthorne** mis en évidence au début des années 1930 par E.Mayo (1949)

La question de l'emploi trouve donc son droit de cité surtout dans le cadre de cette relation de prestation de service. Les travaux de E.Lawler et L.Porter (1968) ont insisté sur l'importance de la motivation de l'individu dans le travail.

« La motivation (du latin motivus, qui meut) est l'ensemble des facteurs internes (conscients ou inconscients) qui nous donnent de l'énergie et qui incitent à atteindre des objectifs. La motivation est donc l'ensemble des facteurs qui éveillent, entretiennent et orientent nos comportements ». [145]

La motivation des hommes devient un enjeu stratégique, dans la mesure où les dimensions humaines de savoir, savoir-faire et aptitude les diminuent au profit de la dimension vouloir sur laquelle tout se joue, en particulier dans les approches de gestion qualitative comme la qualité du service au client.

La relation d'emploi se trouve ainsi largement modifiée par le développement et la généralisation de l'activité de service. D'un côté, la demande de travail met de plus en plus l'accent sur des compétences relationnelles ; de l'autre côté l'offre de travail ne se limite plus à l'activité physique, voire intellectuelle, mais inclut **l'adhésion personnelle à la mission offerte.**

Notons que la prestation qui caractérise donc la relation entre l'entreprise et ses clients tend aussi à se généraliser à l'intérieur de l'organisation en imposant de nouveaux modes de gestion

2.3.2 LES NOUVELLES FORMES DE GESTION DU TRAVAIL

La turbulence de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises d'aujourd'hui impose à celles-ci un ensemble de changements quantitatifs et qualitatifs et par conséquent une modification de leur structure de fonctionnement et de nouvelles formes de gestion du travail.

Les organisations doivent prendre les mesures nécessaires pour maintenir, pour

[144] B. de Montmorillon « Gestion de l'emploi dans l'organisation productive » op cité page 1487.

[145] P. Turcotte «Comportement en milieu organisationnel» Consul 2000, Editeur 1997, 658 pages, page 76

assurer ainsi leur survie.

La mondialisation de l'économie, et l'apparition de nouveaux paramètres de concurrence basés sur la qualité etc. ont transformé les règles de jeu et les conditions de production.

L'entreprise, dans le cadre de cet environnement, doit désormais opérer les changements nécessaires par une utilisation plus rationnelle et plus efficace de l'ensemble de ses ressources productives et en priorité ses ressources humaines.

Avec l'épuisement des modèles traditionnels en gestion de la main d'oeuvre, débuté depuis le début des années 70, (Tylorisme), les entreprises doivent repenser leurs structures de fonctionnement pour répondre aux exigences du marché par l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail : **L'organisation flexible du travail**

L'entreprise d'aujourd'hui doit pouvoir répondre d'une manière rapide et efficiente à l'instabilité constante de son environnement. Dans ce contexte, la survie économique de l'entreprise dépend de sa capacité à changer et de la sensibilité de son appareil productif aux exigences du marché. Cette flexibilité se traduit, comme le disait Pollert, en termes *«d'adaptabilité à l'expansion, à la contraction ou aux changements du marché des produits* ». [146]

Pour atteindre cette qualité de fonctionnement il convient de repenser en profondeur l'organisation de ses ateliers afin d'avoir un appareil productif (équipement et main-d'oeuvre) «multiproduits ». C'est ce qu'on appelle **l'atelier flexible**. Il faut aussi opérer « ***La modification du contenu du travail, sur la base d'une responsabilisation technique et économique du collectif de travail par de nouvelles formes de gestion du personnel, devient une condition de la viabilité de l'entreprise sur le marché*** » [147]

Notons de prime abord, qu'il n'y a pas d'unanimité au sujet de différentes approches de changements organisationnels mises en oeuvre dans un grand nombre d'entreprises à travers le monde.

Les programmes de qualité totale, gestion stratégique des ressources humaines, de qualité de vie au travail etc. ne sont, au fond, comme le disait Meddab, [148] que des schémas organisationnels similaires visant une meilleure performance par la «fléxibilisation » du travail dans les entreprises.

Ainsi diverses pratiques ont vu le jour dans les organisations visant à remédier aux dysfonctionnements des modèles classiques.

On peut, à cet égard, citer **la philosophie de gestion humaniste**, **la participation des travailleurs**, **les cercles de qualité** et **la restructuration des tâches.**

[146] A.Pollert «l'entreprise flexible :réalité ou obsession » in sociologie du travail vol 31,1989 ; page 77

[147] LE Bas, C « changements techniques, sortie de crise et réformation du rapport salarial », in BOUCHUT, J.H Jacot et S.lat chiannian (1986), « nouvelles technologies et enjeux sociaux » Presses universitaires de Lyon. p. 108.

[148] B.Meddeb « Les nouvelles formes de gestion flexible du travail » in Revue Organisation volume 1, numéro 2 de 1992.

2.3.2.1 La philosophie de gestion humaniste de l'entreprise :

On ne peut pas concevoir un changement dans l'organisation sans tenir compte de la culture organisationnelle qui « ***est désormais une ressource productive, au même titre que les autres facteurs de production. Il s'agit de l'ensemble des symboles et des valeurs permettant de transmettre aux employés les convictions intrinsèques de l'entreprise*** » [149]

Ces principes sur lesquels l'entreprise s'engage à respecter et à développer la gestion de son personnel, visent à obtenir un consensus général sur la mission économique, mais aussi, sociale de l'organisation. Ces principes doivent également mettre en exergue l'importance qu'accorde l'entreprise à son personnel et le rôle de celui-ci dans les différentes phases de l'activité de l'entreprise.

« Une philosophie de gestion humaniste peut se résumer en une seule proposition : miser sur l'employé comme être humain muni non seulement d'une objectivité mais aussi d'une subjectivité qui peut être canalisée au profit de la firme » [150]

Dans ce cadre nous pouvons inscrire l'approche socio-technique qui vise l'optimisation conjointe du système social et du système technique de l'entreprise. On met l'accent non seulement sur les exigences économiques mais aussi sur l'adaptation et l'épanouissement personnel des membres de l'organisation.

2.3.2.2. La participation des employés dans l'entreprise

La participation du personnel ou son implication dans la gestion de l'organisation consiste en un processus de gestion où les employés exercent une certaine influence sur les affaires (économiques et administratives) de l'entreprise.

«Ce principe managérial vise la mobilisation des savoir-faire informels, c'est-à-dire de la réserve de créativité des travailleurs au profit de la rentabilité de l'organisation »[151]

Depuis les années 70 on s'est rendu compte de l'importance des qualifications potentielles et tacites du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cadre la gestion participative vise l'implication positive des employés non seulement pour pallier les dysfonctionnements mais dans tout le processus de recherche des dysfonctionnements et de recherche de solutions pour pallier ces dysfonctionnements.

La participation permet donc de mettre au grand jour un ensemble de qualifications informelles individuelles ou collectives au sein de l'entreprise et d'assurer une meilleure rentabilité non seulement économique mais aussi sociale.

La participation directe mais volontaire des employés dans l'entreprise peut prendre

[149] Ouchiw « théorie Z : faire face au défi japonais » Paris, Inter éditions, p.52

[150] ***B.Meddeb « les nouvelles formes de gestion flexible du travail » in Revue Organisation volume 1, numéro 2 de 1992-***

[151] ***B.Meddeb les nouvelles formes de gestion flexible du travail. in Revue Organisation volume 1, numéro 2 de 1992-***

plusieurs formes :

La participation à l'organisation du travail qu'est une forme de gestion qui permet à l'employé d'être impliqué dans la définition du contenu de son travail et d'influencer le choix des méthodes de travail.

La participation au développement du produit et à l'amélioration constante de sa qualité. Comme le soulignait H. Bherer « ***nul ne connaît mieux son travail et les méthodes pour les rendre efficaces que le travailleur lui-même*** ». [152] Les formes les plus répondues de cette participation sont les cercles de qualité, les groupes de projets....

La participation aux choix technologiques et à l'amélioration des méthodes d'utilisation des équipements de production de l'entreprise.

La participation à la propriété de l'entreprise par la possession d'une partie du capital social. La forme la plus répondue est l'actionnariat salarial.

La participation aux résultats à travers l'intéressement aux résultats sous forme de partage de gains entre actionnaires et salariés.

2.3.2.3 Les cercles de qualité

Devenus célèbres depuis leur implantation dans les entreprises japonaises à partir des années 50, les cercles de qualité sont devenus des formes de gestion de la main d'oeuvre dans l'organisation.

En fait, il s'agit de la mise en place d'une manière structurée et encadrée d'un management participatif, d'une nouvelle forme d'organisation du travail fondée sur la mobilisation de toutes les idées, à tous les niveaux de l'entreprise, et favorisant le travail en groupe pour rendre le processus de production plus efficace. [153]

Le cercle de qualité est un collectif de travail formé de plusieurs personnes appartenant à la même unité de production. « ***Un cercle de travail est un groupe de travail naturel qui se réunit à intervalles réguliers et qui avec l'aide d'un animateur, cherche à identifier, analyser et résoudre des problèmes reliés au travail, à mettre en oeuvre les solutions proposées et à contrôler les résultats*** ». [154]

Toutefois, la longévité du cercle de qualité, utilisé comme outil de gestion de l'entreprise, dépend du degré d'implication des travailleurs dans la recherche des dysfonctionnements et dans la réduction des problèmes et dépend également des récompenses matérielles qu'obtiendront les salariés grâce aux bénéfices matériels

[152] H..Bhérer « Expériences de participation : les travailleurs administrateurs » in acte du 18eme colloque de l'école des relations industrielles sur le thème « Nouveaux modèles de relation du travail » 1988.

[153] Chanaron, J-J. Perrin (1983) « Le rôle de la science sur les modes d'organisation du travail », L'entreprise, en mutation. Grenoble, I.R.E.P développement, p 69

[154] Turcotte et Bergeron « Les cercles de qualité : nature et stratégie d'implantation » Agence d'Arc et Chotard et associés Editeurs 1984, 219 pages, cité par P.Turcotte « Comportement en milieu organisationnel » Consul 2000 Editeur 1997, 658 pages, page 525.

réalisés par l'entreprise (réduction des coûts)

« Les cercles de qualité peuvent permettre de diminuer sensiblement les coûts de production. En effet, l'implication positive des travailleurs pour améliorer la qualité du produit et de pallier le mauvais fonctionnement des machines va dans le sens d'une réduction des coûts cachés » [155]

2.3.2.4 La restructuration du travail :

Ce concept désigne les transformations apportées aux différents aspects de la division verticale et horizontale du travail au sein des entreprises industrielles. Il s'agit de recomposer le collectif du travail pour le rendre plus sensible aux exigences d'une demande instable et en mutation constante.

« La réorganisation des tâches donne de la souplesse au collectif de travail. Une flexibilité fonctionnelle, d'abord, qui résulte de la possibilité de modifier les conditions d'exercices du travail (polyvalence, mobilité entre les postes) ; également, une flexibilité numérique provenant de l'adaptation du volume de la main d'oeuvre en fonction des fluctuations de la demande » [156]

La restructuration du travail peut prendre plusieurs formes d'organisations :

.

L'intégration horizontale ou « **L'élargissement des tâches** » est une tentative d'extension du travail ; elle consiste à ajouter à un poste, une ou plusieurs opérations n'exigeant pas de qualifications supérieures.

.

L'intégration verticale ou « **l'enrichissement des tâches** » consiste en l'introduction dans le travail d'un employé de nouvelles opérations de nature différente, qui nécessitent un niveau plus élevé de responsabilité, de savoir-faire et de compétence. Elle vise à accroître l'autonomie des employés et conduit à cycle de travail plus long.

.

Les groupes de travail flexible, « **groupe de travail semi – autonome** » sont des collectifs du travail qui se chargent de la mission de faire fonctionner une partie d'un service ou atelier, d'une manière autonome, en respectant les normes de production (quantité et qualité) établies par la direction.

.

Rotation des tâches ou poste, consiste à déplacer un employé de sa tâche habituelle pour lui en faire réaliser une autre qui n'est pas nécessairement plus intéressante.

« Cette pratique favorise la flexibilité de l'entreprise et permet au travailleur de changer de postes à intervalles réguliers » [157]

[155] ***B.Meddeb « les nouvelles formes de gestion flexible du travail » in Revue Organisation volume 1, numéro 2 de 1992, page 135***

[156] ***B.Coriat, « Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de Process », la division du travail, colloque de Dourdan, Editions Galilée, 1978 Pages 109-124.***

2.3.2.5 La recherche de la flexibilité

a- Le concept de flexibilité

Si le mot flexibilité fait, en général, peur aux salariés et à leurs syndicats, il est au contraire très prisé par les patrons d'entreprise.

Cette contradiction ou divergence peut s'expliquer par le fait qu'on ne s'intéresse en général qu'à l'un de deux volets que renferme le mot flexibilité. En fait, le mot flexibilité comprend deux volets : **La flexibilité externe** et **la flexibilité interne.**

.

La flexibilité externe ,c'est-à-dire «La possibilité de l'employé d'embaucher ou de débaucher à sa guise ». D'ailleurs, au Maroc cette question a été l'un des points sur lesquels ont buté les discussions entre syndicats et patronat dans le cadre de la réforme, en cours, du code du travail. Les organisations patronales marocaines n'ont cessé depuis, le début des discussions, de réclamer l'assouplissement du droit de licencier, le recours aux contrats à durée déterminée ou l'intérim, et les syndicats sont contre cette préconisation qui pourrait, selon eux, être utilisée d'une manière systématique par les patrons.

.

La flexibilité interne doit donc être recherchée. Elle constitue la possibilité pour l'employeur de jouer la mobilité interne des travailleurs dans l'entreprise à travers une politique systématique de formation continue, une gestion des compétences, une gestion prospective des ressources humaines. *« **La formation initiale ne résolvant pas le problème, c'est dans l'entreprise qu'il faut que le travailleur avance, se forme, s'adapte. Pas seulement par des stages et des séminaires mais aussi sur le tas »*** [158]

b- La flexibilité de la relation d'emploi

La recherche de la flexibilité dans l'entreprise s'est traduite par le développement de deux phénomènes : **L'externalisation croissante de l'emploi et le développement du travail à temps partiel.**

b1- L'externalisation de l'emploi

Ce phénomène a connu son développement du Maroc avec les restructurations qu'ont connues les grandes entreprises. Il s'agit notamment de l'Office Chérifien des Phosphates (O.C.P) qui pour faire face à la croissance de la demande, pour se concentrer sur ses métiers de base, a été amené vers la fin des années 80 et au début des années 90 à sous-traiter en partie ou en totalité l'ensemble des activités qui ne rentrent pas dans ses activités principales.

[157] ***S.L. Dolan et alii « Psychologie du travail et des organisations » Gaétan Morin éditeur 1996 , 500 pages , Page 435.***

[158] ***P.Brunches « travail, formation, emploi » in Problèmes économiques N° 2.381 du 22/6/94 ; page 3***

Une dynamique générale s'est développée ainsi au Maroc surtout après l'organisation du premier salon professionnel de la sous-traitance organisé, d'ailleurs, sur l'initiative de l'O.C.P. Les entreprises devraient répondre à cette question : Convient-il d'exercer l'activité directement ou plutôt de faire appel à partenaires contractuels ?

Ainsi, les services de nettoyage, sécurité et gardiennage de l'O.C.P. ont été confiés à des sous- traitants tout en encourageant des cadres de l'entreprise (ingénieurs on autres) à créer leur propre entreprise et en leur donnant la possibilité de bénéficier d'un contrat de sous-traitance dans leur domaine de compétence.

« ...L'externalisation permet d'obtenir à moindre coût des services standards ou peu spécifiques, de l'autre elle nourrit une réflexion permanente sur les activités ou les prestations qui font partie du «coeur du métier » de l'organisation productive. Celle-ci est amenée à n'internaliser que les compétences propres à ce coeur de métier et à recourir, pour les autres, au marché, au contrat, à la prestation externe voire à la coopération ou à l'alliance » [159]

b.2- Le travail à temps partiel ou temporaire

Le développement du phénomène du travail à temps partiel a remis en cause la pratique de l'emploi à plein temps.

Au Maroc cette pratique n'est pas nouvelle. Ainsi le travail à temps partiel est développé dans le secteur agricole et surtout dans l'agro-industrie où certains salariés sont recrutés pour une période déterminée en tant que saisonniers.

Avec le développement de la télématique et de nouvelles technologies de l'information; la relation au travail s'est transformée, surtout dans les pays développés et moins dans les pays en développement et elle est devenue de moins en moins liée à la présence continue sur le lieu de travail et pendant la durée quotidienne légale.

Nous constatons que c'est au niveau de la flexibilité externe que les relations d'emploi se sont développées malgré tous les problèmes que cette question développe entre le patronat et les syndicats.

2.3.2.6 La gestion par la qualité totale

Développée depuis le début des années 80, la gestion de la qualité totale est considérée non seulement comme une nouvelle forme d'organisation du travail mais bien une nouvelle philosophie de gestion intégrant toues les dimensions de l'organisation.

On distingue en général trois approches de la qualité totale directement liées aux «gourous » de cette philosophie de gestion : L'approche de Deming, l'approche Crosby et l'approche de Juran [160]

L'approche de la qualité totale se base sur la poursuite d'objectifs stratégiques ayant

[159] ***B. de Montmorillon, « Gestion de l'emploi dans l'organisation productive » in encyclopédie de gestion, Article 75, page 1495.***

[160] Pour plus de détails voir. S.L.Dolan « Psychologie du travail et des organisations » op cité , pages 440à 458

trait à la qualité des produits et services, à la satisfaction des clients. En conséquence, elle exige la contribution et la collaboration des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation et leur mobilisation en regard d'objectifs communs.

En conclusion nous pouvons dire que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises et qui est caractérisé par la mondialisation de l'économie, l'intensification de la concurrence, le développement des activités liées aux services et surtout l'incertitude face à l'avenir etc. ; impose clairement la nécessité pour l'entreprise de développer une capacité de réaction à l'imprévu ainsi que la flexibilité interne au moyen de la détermination et de la mise en valeur de nouvelles compétences [161]

Si donc l'environnement externe change, l'entreprise doit y réagir en adaptant son mode de fonctionnement interne afin de maintenir une certaine adéquation.. [162] S'ensuivent dès lors des mutations à l'intérieur de l'entreprise conduisant au développement de caractéristiques propres à lui conférer un avantage par rapport à ses concurrents. Il s'agit notamment de mettre en place un nouveau mode de gestion au moyen d'approches efficaces de changements organisationnels.

Conclusion du chapitre 2

Nous avons relevé dans de ce chapitre que le marché de l'emploi au Maroc est d'une grande opacité. Il y'a une diversité d'intervenants, une sous information des demandeurs d'emploi et surtout une faiblesse des mécanismes de planification de la main d'oeuvre.

Nous avons également constaté que les mécanismes de relance économique ne sont pas nécessairement porteurs de plein emploi et que l'emploi est fonction aussi de l'existence d'un profil de formation répondant aux besoins de monde productif.

La dynamique globale de l'offre d'emploi est déterminée par le niveau et la structure de la production nationale et par l'évolution de la productivité. En effet, l'analyse des performances macro-économiques réalisées par le Maroc montre une situation mitigée où l'économie nationale a même enregistré un recul sur certains points notamment le déficit budgétaire en augmentation, un déficit du compte courant, un taux de croissance de ne dépassant 4% et l'augmentation du poids de la dette extérieure.

Nous avons également relevé que le chômage des jeunes diplômés prend, chaque jour, des proportions de plus en plus importantes au Maroc.

En effet, malgré tous programmes mis en place par les pouvoirs publics, pour agir sur ce fléau, les résultas atteints sont encore en deçà des espérances.

[161] R. Jacob « Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines » in cahier de recherche- le groupe de recherche en économie et gestion des P.M.E., Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

[162] Turcotte « Comportement en milieu organisationnel » op cité page 498

Conclusion de la partie I

Tous les efforts développés par les pouvoirs publics au Maroc pour la mise à niveau de l'économie nationale passe obligatoirement par l'amélioration du niveau de qualification de ressources humaines *«il n'est de richesse que d'hommes* » lancé par Adam Smith se justifie chaque jour davantage.

Or, si la question de la formation et l'impérieuse nécessité de son adaptation aux besoins et aux exigences du monde productif ont toujours suscité beaucoup de réflexions et de débats au Maroc les résultats attendus n'ont pas suivi. La problématique réside réellement dans le passage des discours et des manifestations d'intentions aux actes concrets sur le terrain.

« Les performances enregistrées dans ce domaine sot très faibles, bien en deçà des standards internationaux et les insuffisances relevées ne se justifient pas compte tenu de l'effort important de la collectivité pour le financement du système d'enseignement national » [163]

Au moment où le Maroc est sur la voie d'entamer, encore une fois, une refonte de son système de formation sur fond de la charte nationale d'éducation et de formation, ayant fixé les grandes orientations pour améliorer la qualité de formation et partant valoriser les ressources humaines en tant que facteurs déterminants pour le renforcement des capacités d'adaptation de l'économie ; nous pouvons confirmer que le défi de la qualité de la formation ne peut être relevé que par la conjugaison des efforts de l'ensemble des acteurs du système et par la cohérence des choix opérés en matière de pilotage du système de formation.

Il ne suffit plus pour l'Etat, comme par le passé, de décréter pour engager le changement. Il faut piloter tout le système de formation dans sa globalité en évaluant régulièrement ses performances et en agissant tant sur les structures des différents établissements éducatifs et surtout les établissements de formation que sur les comportements des différentes catégories du personnel. Ce point de vue est confirmé par T.Chevaillier « ***L'évolution , observée dans de nombreux pays au cours des années récentes, qui a conduit à décentraliser la prise de décision dans le secteur éducatif, a relevé l'importance des comportements individuels et la tendance spontanée des acteurs à rechercher des solutions diversifiées aux problèmes qu'ils se posaient chacun à leur niveau. Pour rendre compte de cette diversité les instruments les plus à même d'améliorer le fonctionnement des écoles, on a commencé à s'intéresser à l'établissement scolaire et universitaire et à l'étudier comme une unité de production, comme une entreprise*** » [164]

[163] ***Abdelouab BAYALI « L'économie marocaine et les enjeux de la mondialisation » ; op cité page 304***

[164] Thierry Chevaillier « L'économie de l'éducation et la gestion des établissements scolaires et universitaires » i n « administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui » ; op cité pages 97 à 117

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

PARTIE 2 : LE MANAGEMENT DES ORGANISMES DE FORMATION ET LE PILOTAGE DES SYSTEMES DE FORMATION

Introduction de la partie II

Le secteur de la formation professionnelle est en profonde mutation.

Les interrogations pédagogiques, socio –économiques et politiques sur le système de formation et son adéquation avec le monde professionnel demeurent une préoccupation importante des pouvoirs publics et de la communauté en général. Toutefois, et malgré leur importance, les réflexions des différents acteurs étaient centrées sur l'économie de l'éducation et surtout sur les grandes orientations du système de formation avec ces différentes composantes et ses relations avec ses différents partenaires que sur les établissements de formation et leur fonctionnement.

Or, le contexte est aujourd'hui en complète mutation et requiert un renversement radical d'orientation. Le temps de la gestion comme condition première de réussite du

système de formation est venue, confirmé d'ailleurs au Maroc, par la réforme en cours du système d'éducation et de formation à travers l'application des recommandations de la charte nationale d'éducation et de formation.

L'évolution des règles fondamentales, régissant et organisant le secteur de l'éducation et de la formation et son lien avec le monde professionnel, impose de reconsidérer la gestion des établissements de formation publics et privés et d'y généraliser l'usage des concepts et des outils de gestion.

L'entreprise de formation est une réalité, sa mission, son rôle, ses acteurs, ses usagers sont connus qu'il s'agisse d'une école maternelle, d'un collège, d'un lycée, d'un établissement de formation professionnelle ou d'une université.

Le monde de la formation et de l'éducation est, actuellement, confronté à une double mutation :

.

Une mutation rapide des emplois dans les différents secteurs d'activité imposant un rapprochement continue avec l'environnement socio- professionnel et une méthode et des stratégies d'apprentissage ;

.

Une mutation du contexte managérial imposée par l'instauration de contraintes budgétaires et la nécessité de concilier entre les nécessités pédagogiques par rapport aux besoins de rentabiliser les investissements engagés.

Ces mutations imposent d'approcher l'établissement de formation en tant qu'entreprise et d'appréhender ses domaines de gestion et d'évaluer ses performances.

Nous serons ainsi appelés de situer la structure et l'organisation de l'entreprise de formation et les défis auxquels elle doit faire face avant d'essayer d'approcher son management et de relever ses traits spécifiques compte tenu de son rôle et de ses missions

Par ailleurs, nous serons amenés à situer la place de la fonction insertion dans l'organisme de formation et son pilotage et définir son contenu avant d'aborder l'évaluation des performances des centres de formation en livrant les principaux résultats de notre enquête générale.

CHAPITRE 3 : LA GESTION DES ENTREPRISES DE FORMATION

Introduction du chapitre 3 :

La gestion d'un organisme de formation est un domaine qui n'a pas fait l'objet d'études et

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

d'analyses très poussées. En effet, la gestion a vu son champ d'investigation d'abord et naturellement appliquée à l'entreprise, puis être progressivement étendu à de nombreuses autres activités. Le système éducatif est probablement l'un des derniers secteurs où les préoccupations « gestionnaires » aient pénétré. Elles y font aujourd'hui une entrée en force.[165]

Les dépenses d'éducation et des formations engagées tant par des pays industrialisés et que par des pays en voie développement, représentent des sommes considérables et croissantes. Au Maroc, par exemple, les budgets des ministères chargés de l'éducation et de la formation représentent plus de 30% du budget général de l'Etat. Avec cet investissement important l'activité éducative au Maroc se situe comme un des secteurs socio-économiques nationaux les plus dominants. Un tel effort financier nécessite du point de vue économique, et ce quelle que soit l'origine des ressources, à se poser la question sur l'efficacité et le rendement d'un tel investissement.

Depuis longtemps, les dépenses éducatives ont été approchées d'une manière particulière, sans doute, parce qu'elles ont une sensibilité culturelle, et socio-politique. Or, la rareté des ressources confrontées à la complexité et à la multiplicité de besoins collectifs, les exigences de l'emploi surtout des jeunes diplômés pour répondre à l'évolution des qualifications ont conduit l'émergence d'un domaine ou d'un champ d'investigation nouveau qu'est celui de l'économie de l'éducation. Par ailleurs, si ces études sont nécessaires sur le plan macro économique, elles ne sont pas suffisantes pour approcher le fonctionnement interne des unités de formation.

Dans ce chapitre nous allons étudier la structure de l'entreprise de formation, ce qui nous permettra de comprendre son fonctionnement et les spécificités de son organisation.

Dans une deuxième section nous allons essayer de définir et de spécifier les domaines de gestion des entreprises de formation et tirer au clair les particularités de leur management.

3.1 STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE DE FORMATION

Aborder la question de la structure et de l'organisation de l'entreprise de formation revient, tout d'abord, à définir son rôle, ses missions et ses objectifs qui s'inscrivent dans le cadre de ses projets. Cette question nous amène par la suite à présenter les différentes conceptions de structures spécifiques aux établissements de formation avant d'aborder les fonctions et le profil du directeur d'établissement et de relever les contraintes internes et surtout les défis auxquels il doit faire face.

3.1.1 MISSION ET OBJECTIFS DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Partant du rôle de l'établissement de formation professionnelle en général le directeur doit

[165] C.Vulliez «Gestion d'un établissement d'enseignement » in Encyclopédie de gestion. Article 76. Pages 1500 à 1522.

définir la mission de son organisation et ses objectifs stratégiques et opérationnels.

En effet, tout établissement d'enseignement et de formation quel que soit son statut doit avoir des objectifs clairs et une organisation cohérente avec ceux-ci, une gestion de ses moyens humains et financiers, une capacité d'innovation pédagogique et une relation privilégiée et étroite avec ses usagers (internes et externes). D'où la nécessité de se doter d'un système de pilotage et d'évaluation de ses performances.

3.1.1.1 Le rôle de l'établissement de formation, sa mission et ses buts

a- Le rôle de l'établissement de formation

Le rôle d'un établissement de formation est de répondre non seulement aux besoins de l'économie et de la société mais aussi d'être un agent de changement permettant d'assurer une anticipation des évolutions.

L'établissement de formation professionnelle est alors un organisme qui a une double fonction :

.

Fournir les compétences (connaissances et habiletés) nécessaires à l'exercice d'un métier et la culture nécessaire à la vie économique et sociale (Adaptation à un métier) ;

.

Jouer un rôle réformateur en assurant l'adaptabilité de l'individu à des contextes variés (Adaptabilité aux évolutions).

Cette conception du rôle de l'établissement de formation permet à l'institution de formation de servir l'économie et la société tout en contribuant à leur évolution..

b- La mission et les buts de l'établissement de formation

Une organisation, qu'elle soit privée ou publique, existe pour accomplir une ou plusieurs activité(s) dans un environnement donné. Pour déterminer la mission d'un établissement de formation il faut se poser les questions suivantes :

.

Quelle est l'utilité et le rôle de l'organisation ?

.

Quelle est la finalité des produits ?

.

Que peut-elle apporter à la société et à l'économie ? C'est-à-dire qu'il est le bien fondé de l'organisation et ce qu'elle veut apporter à la société ? etc.

Il en résulte que la mission indique de façon très générale ce que l'établissement de formation a choisi d'apporter à la société compte tenu de son rôle (c'est-à-dire ce que l'on veut être et faire)

Donc, avant qu'il puisse planifier, quoi ce soit, le Directeur de l'établissement doit, à ce stade, définir d'une manière formelle la mission de son organisation, c'est-à-dire, décrire son bien fondé et ce qu'elle veut apporter à la société.

La définition de la mission d'une manière claire donne donc à l'organisation de formation une intégration de l'ensemble de ses décisions et l'implication de l'ensemble de son personnel (motivation) en vue d'aller dans une même direction.

Selon Kotler et Dubois la mission d'une organisation repose sur cinq critères. Le premier fait référence à l'histoire de l'entreprise. Le deuxième critère est fourni par les préférences et le système de valeurs des dirigeants de l'entreprise. Le troisième facteur est lié aux ressources de l'entreprise. Le quatrième facteur tient compte des caractéristiques d'environnement qui présentent les opportunités et les contraintes de l 'organisation. Le cinquième élément tient compte des compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire, qu'une organisation doit s'efforcer de pratiquer ce qu'elle sait faire le mieux [166]

Mais il ne s'agit pas seulement de connaître la raison d'être de l'établissement de formation ; il faut également savoir ce qu'il est capable de faire et ce qu'il compte réaliser dans l'avenir. Pour ce faire, tout établissement doit définir les buts qu'il se propose d'atteindre.

A un but donné correspondent plusieurs objectifs à atteindre. En effet, la mission est l'axe porteur de l'établissement, les buts à atteindre.

3.1.1.2 Les objectifs globaux de l'établissement de formation

Un établissement de formation comme toute autre organisation, ne peut être géré d'une manière efficace et rationnelle si ses objectifs ne sont pas clairement définis par son ou ses responsable(s).

L'entreprise de formation poursuit deux objectifs apparemment antagonistes, mais en réalité, complémentaires et en interaction incessante. Elle a d'abord «une finalité sociale » de transmission de connaissances et de compétences et de développement d'une personnalité qui se forme. Elle a ensuite une «finalité d'insertion économique»

Compte tenu ses missions et des finalités de la formation, l'établissement de formation doit définir clairement, par rapport à ses activités, des objectifs à atteindre, des plans, des programmes et des actions pour les réaliser.

Compte tenu du fait que la formation professionnelle doit ouvrir de nouvelles voies, innover, échanger des méthodes pédagogiques, se doter d'un management plus structurant, les établissements de formation doivent, si on considère leurs caractéristiques générales et spécifiques, se fixer des objectifs répondant à ses exigences et être dotés de moyens humains et matériels et des outils de pilotage stratégiques leur permettant d'atteindre ses objectifs.

La définition d'objectifs peut couvrir les domaines de gestion de l'établissement de formation suivants :

[166] Kotler et Dubois « Marketing management » Edition Nouveaux Horizons. Page 37

- La pédagogie (contenu de la pédagogique, méthodes et outils pédagogiques) ;
- La sélection et l'inscription des apprenants ;
- La gestion des ressources humaines ;
- Le financement et l'administration ;
- La communication interne et externe.

a. Les objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques font référence aux objectifs concernant les activités de formation dans l'établissement. Ils correspondent à la définition des objectifs d'enseignement et d'apprentissage mais aussi aux objectifs relatifs aux méthodes et techniques pédagogiques.

a.1 Les objectifs d'apprentissage

La définition pédagogique des formations correspond à la définition des contenus des formations, laquelle comprend celle des aptitudes, des connaissances, des techniques et des méthodes auxquelles l'établissement se propose de former ses apprenants qu'il s'agisse d'apprenants de formation initiale ou de stagiaires de formation continue.

Les questions que l'on peut se poser lors de la définition des objectifs des programmes de formation sont les suivantes :

- Quelles formations l'école se propose t-elle d'assurer ? Et pour quelle cible ?
- Quelles sont les caractéristiques humaines et techniques du métier auquel on prépare les apprenants ?
- Quelle sont les finalités de la formation ?
- Quelle sont les principales composantes du programme de formation ? Et comment sont-elles harmonisées ?
- Comment se répartit la formation entre les objectifs d'acquisition d'aptitudes, de connaissances, de techniques, de méthodes etc....

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

a -2 Les objectifs relatifs aux méthodes et au matériel pédagogique

Les méthodes pédagogiques doivent normalement s'adapter aux objectifs d'enseignement préalablement définis.

En effet, la définition des méthodes pédagogiques complète la définition des contenus des formations.

Ainsi, les diverses méthodes à utiliser (méthodes de cas, travaux pratiques, cours théoriques, jeux de rôle, méthodes de simulation, projets de fin d'études, stages etc.) doivent être rapprochées aux objectifs pédagogiques et définies dans le temps.

Au même titre que les objectifs relatifs aux méthodes, les objectifs d'utilisation du matériel didactiques sont ainsi analysés et définis pour chaque filière de formation et pour chaque programme.

b. Les objectifs de recherche et développement

Tout établissement de formation, compte tenu de son rôle préalablement défini doit, en plus de ses objectifs pédagogiques, avoir un objectif de recherche pédagogique favorisant l'amélioration de l'enseignement, l'adaptation de la formation à l'évolution de l'économie et même l'anticipation de cette évolution.

D'une manière générale et dans le cas d'une école de formation, les objectifs de recherche peuvent se répartir en deux catégories :

.

La recherche pédagogique ;

.

La recherche appliquée.

b.1 La recherche pédagogique

Les objectifs de recherche pédagogique décrivent d'abord les résultants attendus sur le plan de l'adaptation de la formation aux aptitudes des apprenants. Ils précisent ensuite l'évolution des méthodes d'apprentissage et enfin l'adaptation des outils pédagogiques à ses méthodes.. Il faut noter qu'une bonne recherche pédagogique suppose une bonne définition des objectifs pédagogiques.

b.2 La recherche appliquée

Les objectifs de cette recherche, dans le cadre d'une école de formation professionnelle, visent à établir des liens permanents et fructueux avec les milieux socio-professionnels.

Cette recherche peut, par exemple, être menée dans le cadre de conventions ou d'ententes à signer avec une ou plusieurs entreprise(s), dans des domaines bien précis, aboutissant sur la réalisation de projets pour le compte de l'entreprise, à la création de produits nouveaux ou à l'adaptation des produits en cours.

Il faut par ailleurs noter que ***« la recherche pédagogique est une discipline active qui, parce qu'elle doit résoudre des problèmes concrets, ne peut être séparée du milieu auquel doivent s'appliquer ses résultats »*** [167]

C'est pour quoi il est toujours souhaitable d'associer à des travaux de recherche non seulement les formateurs permanents et vacataires de l'établissement mais aussi les administratifs et les professionnels et même les apprenants..

Ces travaux de recherche peuvent être réalisés dans le cadre de séminaires internes de réflexion et d'analyse ou dans le cadre de tables rondes organisées avec des professionnels.

c. Les objectifs de recrutement des apprenants

La définition des effectifs à inscrire est étroitement liée, dans le cadre d'une école de formation professionnelle privée, non seulement aux objectifs et aux moyens d'enseignement de l'établissement et sa capacité d'accueil, mais aussi aux possibilités offertes par le marché et à l'effort de communication externe mais aussi interne de l'établissement et à son sérieux.

La définition des objectifs d'inscription recouvre trois niveaux importants :

c.1 Niveau orientation (qualitatif)

Le directeur de l'établissement doit, lors des entretiens de recrutements pendant la campagne commerciale de renseignements, fixer les critères de sélection (critères d'aptitude minima) nécessaires pour le recrutement de tout élève. Et il faudrait veiller à ce que s'il y ait une certaine cohérence entre les aptitudes requises des candidats et les objectifs pédagogiques.

c.2 Niveau statistiques (quantitatif)

Les objectifs quantitatifs varient en fonction de chaque établissement. Il s'agit de définir :

.

Le nombre d'apprenants à recruter par filière de formation ;

.

Le nombre d'apprenants de chaque année par cycle de formation ;

.

Le chiffre d'affaires à réaliser en fonction des tarifs fixés selon les filières.

c.3 Niveau méthode de sélection :

Il importe, dans le cadre de la définition des objectifs de recrutement, de fixer la méthode de sélection. Cette sélection peut prendre plusieurs formes : sélection par concours, par

[167] R. Ziswiller «gestion des établissements d'enseignement » op cité page 7

entretien, par comité de recrutement, par étude de dossier, etc.

Tout établissement de formation devrait assurer une cohérence logique entre les objectifs pédagogiques de formation et les objectifs de sélection et de recrutement. La forme de sélection choisie par l'école dépend ensuite des objectifs fixés et de la culture de l'établissement..

d- Les objectifs financiers

Si dans le secteur public le financement des établissements de formation est assuré par des subventions publiques, ceci n'est par le cas pour le secteur privé.

Le financement des institutions privées de formation dépend exclusivement des usagers bénéficiaires de la formation sous formes de droits de scolarités (mensuels ou trimestriels).

La définition des objectifs financiers doit être réalisée à travers une projection à moyen terme des moyens et des ressources qui permet la définition d'un budget annuel pour l'établissement.

e. Les objectifs de gestion de ressources humaines

La politique de gestion des ressources humaines est fonction de la culture de l'établissement, de l'importance qu'il accorde au potentiel humain et de ses objectifs stratégiques.

Nous désignons par culture d'entreprise **la culture organisationnelle** qui englobe « ***la philosophie de gestion de la direction, le partage de valeurs, l'application de normes et de règles, un savoir-faire, un langage et des significations communs qui orientent les actions des membres de l'organisation*** ». [168]

Cette gestion concerne le personnel pédagogique et le personnel administratif.

e.1 Le personnel enseignant

Notons tout d'abord que le corps enseignant des écoles privées se compose plus de formateurs vacataires que de formateurs permanents.

Les objectifs afférents au personnel enseignant qu'il soit permanent ou vacataire, comprennent des objectifs de qualité et de quantité.

En effet, le personnel enseignant doit, d'une part, avoir les aptitudes et le profil nécessaires pour assurer la formation en fonction des objectifs pédagogiques et d'autre part, être suffisant en nombre pour la réalisation des tâches fixées.

« Dans un système de formation professionnelle quatre types de qualification peuvent être attendus des formateurs :

.

[168] Turcotte Pierre «Comportements en milieu organisationnel » Consul 2000éditeur (Québec.) 1997, 658 pages ; page 503

La maîtrise technique du métier enseigné ;

.

La capacité pédagogique à faire acquérir ce métier ;

.

L'expérience sensible du lieu et des conditions d'exercice de ce métier ;

.

La connaissance et la sensibilité non seulement du contexte social de ce métier, mais aussi de celui des personnes qui y sont préparées » [169]

e.2 Le personnel administratif

L'objectif de base d'un établissement de formation est d'assurer par des moyens adéquats, les conditions de travail, d'information et de communication favorables à son personnel. Il faut noter que des organismes privés de formation n'hésitent pas à pratiquer les approches désormais connues aux entreprises, pour développer la motivation de leur personnel : thèmes mobilisateurs, projets (d'établissement) projet pédagogique, groupes de recherche, etc.

f. Les objectifs de relations publiques

L'établissement de formation est parmi les organismes qui a le plus de responsabilité sociale et économique vis-à-vis de la communauté.

Donc, l'établissement de formation doit être inséré dans son milieu économique et social et doit rendre compte aux éléments composant son environnement par une politique de communication interne et externe.

Un suivi des objectifs de relations publiques permet à l'établissement de formation de s'ouvrir sur son environnement tant interne qu'externe.

[169] LE Boterf , Dupouey ET Viallet « L'audit de la formation professionnelle » op cité page 109

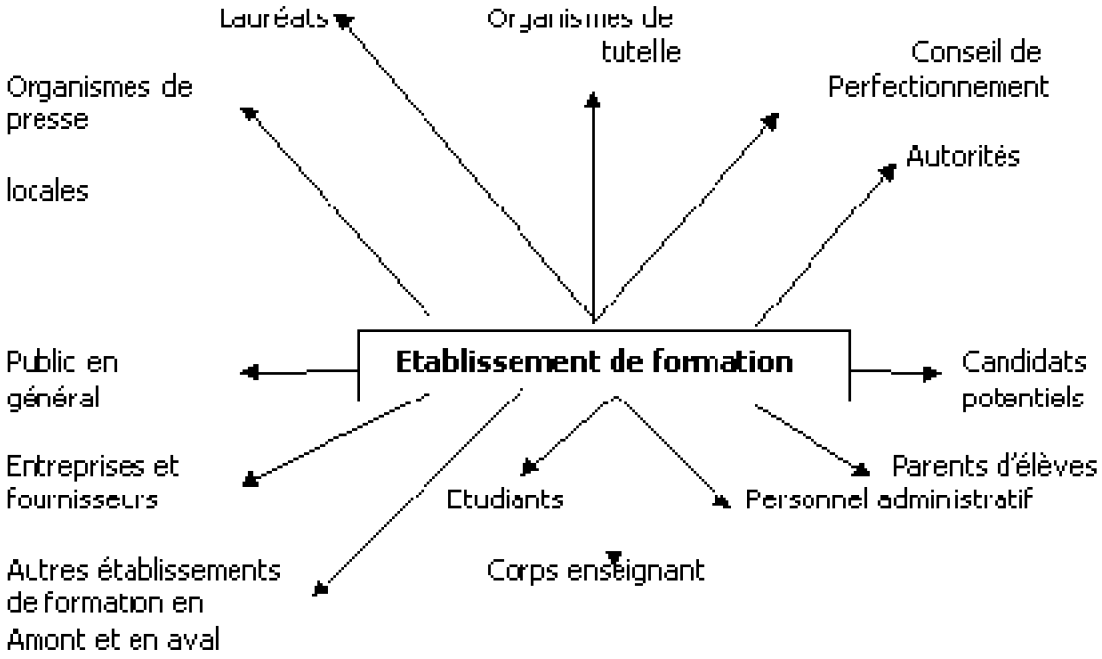


Figure n° 2.1 : Les relations de l'établissement de formation avec ses publics.

[170]

Nous avons vu qu'un établissement de formation doit définir ses objectifs globaux qui doivent couvrir ses domaines de sa gestion. Or, ces objectifs sont, en fait, son **projet** qui le distinguera des autres et définira les politiques et les actions qui en découlent.

3.1.1.3. Projets éducatifs

L'école, comme toute autre organisation, doit se définir plus clairement, pour elle-même et par ses partenaires. Elle est amenée à préciser ses finalités comme ses objectifs, ainsi que les indicateurs qui permettront de mesurer l'atteinte de ce qu'elle a prévu.

« ***Le projet éducatif résulte de la vision que le milieu éducatif se donne du développement de l'élève après concertation des intervenants autours des orientations, des valeurs qui les sous-tendent et des priorités ou mini-projets à mettre en place*** » [171] Dans le monde scolaire et éducatif on distingue plusieurs niveaux de projet : le projet de société, le projet éducatif, le projet d'établissement, le projet d'entité, le projet pédagogique, le projet personnel (terminologie généralement utilisée par le C.N.D.P-Centre national de documentation pédagogique).

a - Le projet de société :

Le projet de société défini les choix de la société (communauté) relatifs à l'école et s'inscrivant dans le cadre d'une vision commune de l'éducation et de la formation. Ces

[170] Source M. LAHLALI «Le marketing de la formation : cas des écoles privées de formation professionnelle » op cité page 163

[171] Bonnet et alii. «L'école et le management. Pour une gestion stratégique des établissements de formation » op cité page 29

choix sont le résultat de multiples influences provenant des systèmes sociaux et politiques et qui sont également et en général le produit d'un consensus entre les diverses composantes éducatives, sociales et politiques.

Au Maroc, la commission spéciale d'éducation et de formation (COSEF) a établi un projet de société pour l'école c'est la charte d'éducation et de formation (janvier 2000)

b- Le projet éducatif

Le projet éducatif s'inscrit dans un ou plusieurs projets de société, il prend en compte de manière plus précise des valeurs éthiques, pédagogiques et spirituelles spécifiques à un groupe d'établissements.

c- Le projet d'entité

Un tel projet pourrait être élaboré dans le cadre la gestion commune de plusieurs écoles dans un même groupe ou la même entité.

d- Le projet d'établissement

Le projet d'établissement est constitué d'un ensemble cohérent d'objectifs, de méthodes et de moyens mis en oeuvre par l'établissement de formation afin concrétiser de manière globale et intégrée son projet éducatif.

Concerné par tous les membres de l'établissement de formation, le projet d'établissement est centré sur les besoins locaux, les projets pédagogiques à réaliser et inclut l'organisation des bâtiments, la gestion financière, les modes de fonctionnement etc.

e- Le projet pédagogique

Le projet pédagogique, élément principal du projet d'école, constitue la traduction en termes évaluables, du projet d'établissement à une unité pédagogique par un groupe d'enseignants responsables d'un même groupe d'élèves. Il est basé sur les enseignements, les objectifs d'enseignement et les méthodes d'apprentissage.

f- Le projet de cycle

Il constitue la mise en oeuvre concrète, au niveau d'un cycle d'étude, des décisions et des orientations inscrites dans le projet pédagogique. (Les méthodes d'enseignement, les procédures d'évaluation, mode de communication avec les parents, organisation de l'espace et du temps en fonction des activités...).

g- Le projet personnel d'orientation et de formation.

En cohérence avec les projets éducatifs et pédagogiques, et du projet d'établissement, le projet personnel décline les besoins de la personne en formation (apprenants, enseignants) qui tient compte de ses intérêts et de ses besoins.

Notons que **le projet pédagogique est fait par et pour une équipe et n'est pas**

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

transférable.

« Le projet constitue une démarche dynamique et mobilisatrice par laquelle une école précise un plan d'action progressivement réalisé et régulièrement évalué en vue de son réajustement par l'action concertée de tous les acteurs de l'action éducative, au service du développement de l'enfant. C'est un instrument de cohérence, un principe unificateur » [172]

La définition et la réactualisation permanente des objectifs et du projet pédagogique par rapport à l'évolution de l'environnement permettent au responsable de l'établissement de formation de se définir une orientation claire et une politique et permettent aussi à l'ensemble des acteurs et des partenaires de partager et « ***d'adhérer à ses choix explicités et d'identité, de développer un esprit d'équipe et même une « culture » de l'établissement*** » [173]

Elles permettent également de définir la structure et l'organisation interne de l'établissement de formation et ce en référence à ses orientations et objectifs stratégiques.

3.1.2 LA STRUCTURE ET L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE DE FORMATION

Organiser, c'est repartir les activités entre les principaux systèmes de gestion d'une organisation et les coordonner dans le but de réaliser ses objectifs.

Les principes et les règles d'organisation peuvent s'appliquer à tous les types d'organismes de formation et plus particulièrement aux organismes privés de formation professionnelle qui constituent le champ de notre recherche..

L'organisation et la structure d'un établissement de formation ne sont plus neutres. Elles dépendent de la culture et du système de valeur adoptés par cette dernière.

Dans ce paragraphe nous allons appréhender le concept de structure et ses modes d'approches avant d'aborder les conceptions des structures dans les établissements de formation. Nous présenterons ensuite les différentes fonctions d'une entreprise, ce qui nous permettra de situer le profil du directeur d'établissement de formation et clarifier le rôle qu'il doit jouer dans le cadre de cette organisation. Ce rôle devrait être clarifié en référence non seulement aux contraintes internes mais également aux contraintes externes et aux défis auxquels il doit faire face.

3.1.2.1.- Les conceptions de structures dans l'entreprise de formation.

a- Le concept de structure.

La question des structures des entreprises et des organisations a fait l'objet de beaucoup de développement dans les théories des organisations en sciences de gestion.

[172] ***Bonnet et alii.. «L'école et le management. Pour une gestion stratégique des établissements de formation » op cité page 197***

[173] C.Vulliez «Gestion d'un établissement d'enseignement » in Encyclopédie de gestion. Article 76. Page 1500 à 1522.

En général le concept de structure « ***évoque une architecture administrative traduisant un mode de division et de répartition et un ensemble de dispositifs propres à orienter et contrôler les comportements des acteurs de l'entreprise*** »[174]

Dans le cadre de cette acceptation, d'ordre général, plusieurs définitions ont pu être développées et le contenu de ces définitions révèle l'existence de trois modes d'approches du concept :

.

L'approche en terme de composants : qui définit la structure en énumérant les éléments qui la composent. Deux groupes principaux sont en général, distingués :

–

Les composants apparents, décrits par l'organigramme de l'entreprise (**superstructure**) qui traduisent la stratégie administrative de l'entreprise et renseignent sur la façon et le degré de différenciation et sur le type de moyens de coordination privilégié.

–

Les composants latents qui sont moins apparents et qui ne peuvent pas être décrits par l'organigramme (**infrastructure**). Il s'agit de multiples dispositifs qui donnent vie à la superstructure et permettent l'accomplissement coordonné des activités : dispositifs d'information, de planification, de contrôle, d'évaluation de performance etc.

Ces deux catégories de structures ne sont pas nécessairement et simultanément abordées dans les travaux de recherche et d'observation.

.

L'approche en terme de fonctions ou rôles. La structure est définie par référence aux fonctions et au rôle que l'entreprise est censée remplir.

.

L'approche en terme d'attributs. Cette approche décrit la structure en termes de paramètres d'intensité variable. Une structure pourra ainsi être définie comme plus ou moins centralisée, complexe, formalisée etc.

b-Les conceptions de structures dans l'établissement de formation

Les établissements de formation ont toutes les caractéristiques générales d'une entreprise, mais ont un certain nombre de traits spécifiques qu'il importe de préciser.

L'établissement de formation peut être défini par les éléments qui la composent entant qu'organisation. Ces éléments sont les suivants :

.

Des objectifs à atteindre ;

[174] Desreumaux. A «Structures de l'entreprise » in encyclopédie de gestion. Article 166. Pages 3147 à 3173

- Des activités mises en oeuvre pour réaliser les objectifs ;
- Des motivations, des attitudes, et un système de valeur orienté en fonction des objectifs ;
- Des méthodes de décision, de contrôle et de communication permettant le fonctionnement de l'établissement ;
- Une structure qui réalise l'harmonisation des composantes de l'ensemble. [175]

Dans l'établissement de formation, il existe plusieurs conceptions de structures d'organisation et qui peuvent être regroupées en quatre catégories : **la conception administrative, la conception autogestionnaire, la conception participative et la conception managériale.**

- La conception administrative se définit par des règles et des procédures uniques établis par les organismes de tutelle pour tous les établissements comparables. Cette conception est apparente à une gestion étatique.
- La conception autogestionnaire se fonde sur le principe selon lequel l'organisation et la politique d'un établissement dépendent des groupes qui la composent qui peuvent avoir sur des intérêts différents voire antagonistes.
- La conception participative se caractérise par la participation des personnels qui composent l'établissement à la définition de ses objectifs et à sa gestion dans le cadre d'orientations générales acceptées par tous.
- La conception managériale s'apparente plus à la gestion des établissements privés de formation. Cette conception permettrait à l'entreprise de formation de gérer d'une plus manière plus efficace ses systèmes de gestion.

Quelle que soit la conception choisie par l'établissement de formation, celui-ci remplit des fonctions qu'il convient de préciser.

3.1.2.2. Les fonctions d'une entreprise de formation et le profil du directeur d'établissement

a - Les fonctions d'une entreprise de formation

Nous avons déjà signalé que tout acte d'apprentissage s'inscrit dans un processus ayant pour objectif de faire évoluer l'apprenant d'une situation de départ vers une situation

[175] C.f Ziswiller .R «Gestion des établissements d'enseignement » ; op cité page 18

nouvelle (entrée dans la vie active, changement professionnel, commencement d'une nouvelle formation etc.)

Pour atteindre ses objectifs, tout établissement quelle que soit sa conception de structure et quel que soit son statut devrait remplir cinq fonctions essentielles :

.

Une fonction pédagogique : Elle consiste à orienter, à organiser, à planifier et à gérer le déroulement d'un programme ou d'un cycle d'étude dans une organisation de formation.

.

Une fonction administrative et financière : (ou d'intendance dans le cas d'un établissement public) Elle consiste dans la gestion des ressources matérielles et financières de l'établissement, de la gestion administrative des ressources humaines. Elle concerne également tout ce qui a trait au budget et à la comptabilité.

.

Une fonction stratégique Il se réfère à la fixation des objectifs stratégiques de l'établissement qui seront traduits en objectifs opérationnels. Il s'agit également de définir des projets pédagogiques développés, arrêter un positionnement marketing et gérer les projets d'établissement.

.

Une fonction qualité Des objectifs qualité doivent être définis et précisés et les prestations assurées à évaluer pour mesurer l'efficacité de l'organisation. Il s'agit de mesurer l'efficacité de l'organisation, de mesurer également, la satisfaction des différentes parties prenantes (au niveau interne et au niveau externe) et de réaliser des audits qualité etc.

.

Une fonction controlling Il s'agit de la mise en place d'outils de contrôle, mais également d'évaluation des résultats obtenus en termes quantitatif et qualitatif.

Dans le cadre de ses fonctions quel est alors le rôle du directeur d'établissement de formation ?

b- Le rôle du directeur d'établissement de formation

Le rôle d'un directeur d'établissement de formation doit s'inscrire dans le rôle de l'établissement lui-même et dans le cadre de sa stratégie et des objectifs à atteindre.

« Le directeur d'établissement doit s'assurer de la qualité de ses prestations, de la conformité des résultats aux objectifs fixés, de la satisfaction des apprenants et des partenaires et mettre en place des outils permettant d'évaluer et d'améliorer ses prestations » [176]

Le rôle de directeur d'école va se modifier significativement dans la foulée de la déconcentration du système d'éducation et de formation et de redéfinition des missions

[176] ***Jeanneret Philipe « le chef d'établissement, principal facteur de l'efficacité scolaire » in revue des échanges AFIDES. Page 3 à 11.***

d'école.

Au niveau du secteur public ce changement découle d'une décision des pouvoirs publics visant à alléger ses structures et à réduire ses coûts de fonctionnement d'une part, et, d'autre part, à favoriser l'intégration de l'école dans son environnement local de façon à lui permettre avec plus d'autonomie et une représentation accrue des parents, et des membres de la communauté, de répondre d'une manière efficace aux besoins de sa « clientèle » tant interne (apprenant) qu'externe (monde socio-économique)

Au niveau du secteur privé le changement découle de la contrainte des ressources qui viennent du marché comme pour toute entreprise classique (exigences de la qualité, accentuation de la concurrence etc.).

Le directeur doit s'affranchir de sa culture individualiste pour être un animateur d'équipes formées d'acteurs différents aux compétences multiples incluant formateurs permanents, formateurs vacataires, administratifs etc. Il doit organiser des processus complexes tant au sein de son établissement qu'en partenariat avec des structures extérieures.

Ceci implique également que les directeurs doivent intégrer les dimensions socio-économiques et financières dans leurs actions pour associer la qualité des apprentissages assurés et l'efficience des processus organisationnels.

Il en résulte que le profil de compétence du directeur d'établissement de formation est à définir dans toute sa complexité et ce quel que soit le statut de l'école.

Disons tout d'abord que c'est une fonction qui nécessite beaucoup de qualités humaines et relationnelles et donc la primauté de ces habiletés personnelles, parfois pour ne pas dire souvent, sur les habiletés techniques.

« Le directeur doit être, plus que toute autre personne dans l'école, conscient du fonctionnement systémique et synergique de toutes les composantes humaines de son établissement. Le fonctionnement harmonieux d'une école dépasse la capacité du seul directeur d'injecter des énergies et de faire avancer les dossiers ; il lui faut utiliser la dynamique complète de l'établissement, en comprendre les jeux de forces et les coordonner efficacement, sans perdre de vue, au- delà des fluctuations opérationnelles, les objectifs visés et les missions à accomplir » [177]

Guy Pelletier décrit ainsi le profil de compétence d'un directeur d'établissement comme suit :

.

être capable de faire preuve de prospective et d'assumer un leadership de vision ;

.

être capable de passer d'une « gestion par la structure » à une « gestion par la culture » ou à une « gestion par le sens **»**

[177] ***Jacques Henry et Joce Lyne Cormier « Les nouveaux besoins de perfectionnement des directions d'écoles » Document produit pour le comité de perfectionnement des directions d'établissements d'enseignement (Québec) 15 Novembre 1997.(DISCAS). Page17***

- être soucieux du développement professionnel et personnel de l'ensemble des intervenants de son établissement ;
- être en mesure d'oeuvrer dans des environnements complexes et ouverts où inter-agissent nombre d'institutions et qui véhiculent des préoccupations et des intérêts divers ;
- être habile à fonctionner en partenariat ;
- être capable de mobiliser, animer et soutenir une équipe pédagogique ;
- être capable de remettre en question son style de gestion et de l'adapter à l'évolution des situations ;
- être capable d'organiser, de coordonner et d'évaluer son établissement ;
- être capable de favoriser l'innovation et le développement d'agir dans un environnement complexe. [178]

Le directeur d'établissement doit faire face non seulement à des contraintes internes mais également à des contraintes externes que nous allons développer dans le point qui suit.

3.1.3 LES DEFIS AUXQUELS DOIT FAIRE FACE L'ENTREPRISE DE FORMATION

L'évolution et les transformations du système éducatif et de formation ne peuvent se comprendre indépendamment de l'évolution de l'économie dans son ensemble et de ses rapports au système productif. Les systèmes éducatifs et de formation et les établissements de formation et d'enseignement, qui en sont les cellules de base, vont être confrontés à des évolutions et à des enjeux, qui peuvent être imprévisibles dans leurs conséquences..

3.1.3.1 Les conséquences prévisibles de l'évolution démographique

Depuis le début des années 60, le système éducatif et de formation au Maroc, contrairement aux pays développés devait et d'une manière permanente, faire face à un formidable accroissement des effectifs à scolariser pour des raisons liées à l'évolution globale de la population.

La population totale marocaine a plus que doublé (2,4 fois) passant de 11.6 millions d'habitants à environ 28.2 millions en 1999.

A l'horizon du XXI siècle, l'effectif de la population passerait à 33.20 millions en 2010 à 35 millions en 2014, ce qui correspond à un taux de croissance moyen de 1.6% l'an.

[178] Guy Pelletier, « chefs d'établissement, innovation, formation : de la complexité aux leviers d'action », in « systèmes scolaires : pilotage de l'innovation », BONAMI ET GARANT, édi. de BOOK, 1996.

La croissance démographique sera plus rapide en ville qu'à la campagne sous l'effet conjugué de l'urbanisation et de l'exode rural. (La population citadine a presque triplé entre 71 et 99).[179]

L'analyse de l'évolution des groupes d'âge de moins de 35 ans permet d'appuyer ces tendances (Figure n°2.2).

Figure n° 2.2. Evolution de population par groupe d'age en milliers 1994-2014

Groupe d'âge	Années			
1994	1999	2010	2014	
15-19 20-24 25-29 30-34	2832 2526 2042 1929	3184 2819 2511 2029	3047 3210 3194 2865	2935 3099 3205 3147
Totale	25 926	28 238	33212	34 886

[180]

Il en résulte que les jeunes de 15 à 34 ans sont en 1999 plus de 10.5 millions, soit 37.5% de la population.

Les conséquences de cette évolution démographique sur le système éducatif et de formation sont nombreuses.

3.1.3.2 L'ouverture aux réalités mondiales

La mondialisation de l'économie a des effets certains sur le système d'éducation et de formation qui doit s'adapter en permanence, voire anticiper, les évolutions et les changements prévisibles à l'échelle planétaire.

L'établissement d'éducation et de formation doit non seulement s'ouvrir sur son environnement national mais aussi international.

Même si chaque pays possède son propre système d'éducation de formation avec ses caractéristiques propres qui tiennent compte de sa culture et ses valeurs, celui-ci doit inscrire dans ses orientations et doit viser, aujourd'hui, à former un profil ou des profits ayant un même standard de qualifications professionnelles. La mondialisation impose à un jeune marocain formé au Maroc d'avoir les mêmes compétences et les mêmes qualifications qu'un européen ou américain (des connaissances et des habiletés dans son domaine de spécialité, une maîtrise des langues internationales, une connaissance de l'environnement local et national mais aussi international etc....)

3.1.3.3 La transformation de l'économie et les nouveaux métiers

L'évolution de l'économie conduira à une exigence accrue de la formation dans des domaines de plus en plus pointus et à un degré plus élevé de qualification correspondant à des nouveaux métiers.

[179] CNJA «Quelle éducation- formation , quel emploi pour le Maroc. Edition CNJA 1995 ; 170 pages.

[180] Source : BOUTATA «Le troisième millénaire de notre jeunesse les défis de l'emploi et des compétences » op cité; page 16.

C'est toute l'organisation de formation qui est remise en cause dans son fonctionnement organisationnel et qui doit faire preuve de flexibilité pour mettre en oeuvre une politique d'offres nouvelles qui répond aux besoins du monde professionnel.

Une des conditions de réussite de cette évolution est l'implication de l'établissement de formation dans son environnement.

3.1.3.4 L'émergence de nouvelles technologies d'information de communication

L'émergence de nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) bouleverse l'acte d'enseigner et d'apprendre.

Les NTIC connaissent actuellement un développement important et « ***se développent à un rythme rapide et franchissent de plus en plus les barrières du temps et de l'espace et ce à partir de trois concepts : La miniaturisation, l'instantanéité et la puissance*** »[181]

Malgré tout le potentiel que peut nous permettre les NTIC ; force est de constater un sous-emploi pour ne dire une absence de ces technologies dans certains milieux de l'éducation et de la formation au Maroc.

Par ailleurs, même quant ces technologies sont placées dans un milieu de formation beaucoup de gens ont l'impression que le fait de les placer était suffisant pour une bonne utilisation et une bonne exploitation ainsi que pour amorcer des innovations pédagogiques.

L'équipement technique d'un lieu de formation, s'il n'est pas accompagné de la préparation et la formation des ressources humaines à son utilisation et à son exploitation pédagogique se révèle, à notre avis, non efficace.

Plusieurs raisons militent à notre avis en faveur d'une telle formation des ressources humaines pédagogiques à tous les niveaux. Cependant, la raison principale doit être l'amélioration de l'apprentissage afin qu'il soit plus adapté, plus motivant et plus intéressant pour chaque apprenant, ainsi que plus facile à gérer, à contrôler et à encadrer pour chaque enseignant.

Une situation d'apprentissage multimédiatisé et interactif modifie le processus habituel d'apprentissage et d'enseignement puisqu'il repose essentiellement sur une participation active et dynamique de l'apprenant dans des situations de simulation, de modélisation, de résolution de problème, d'exploration active et de découverte.

Les nouvelles technologies éducatives bouleversent les pratiques éducatives conventionnelles et bouleversent par conséquent l'acte d'enseigner et d'apprentissage dans l'espace et dans le temps.

« Les rôles traditionnels de la salle de cours ou de l'amphithéâtre, lieux jusqu'à présent, uniques de transmission des savoirs, vont progressivement être

[181] P. Marton «Développement d'une banque de ressources audiovisuelles sur vidéodisque en éducation primaire », in La technologie éducative. Publication de L'université du Québec. Télé-Université 1992. page 223

concurrents par des modes pédagogiques plus individuels, d'une part, ou distribuées à distance, d'autre part ». [182]

3.1.3.5 La responsabilité partagée en matière de formation

L'éducation ou la formation n'est plus le domaine réservé des seuls services spécialisés (pédagogiques) mais l'affaire de plusieurs acteurs.

Longtemps la société civile a confié aux professionnels de l'éducation le soin d'enseigner et de former. Or, et comme le soulignait Vulliez «***devant les insatisfactions et les performances insuffisantes produites par le fonctionnement du système, de nouveaux acteurs et partenaires s'y intéressent aujourd'hui et veulent y assumer des responsabilités*** » [183]

Aujourd'hui des acteurs comme les entreprises, les associations professionnelles, les collectivités locales et les régions, les associations de parents etc. ne doivent plus seulement rester spectateurs ou payeurs, ils doivent devenir des **parties prenantes** dans le cadre d'un système qui doit mieux préparer aux métiers de demain.

Tout au long de cette présentation de la structure et l'organisation de l'entreprise de formation nous avons relevé que les établissements de formation ont les mêmes caractéristiques générales d'une entreprise avec des traits caractéristiques que nous avions spécifiés.

Nous avons ainsi pu constater que les principes d'organisation peuvent être appliqués à tout type d'établissement de formation compte tenu de ses missions, de son rôle, de ses objectifs, et des défis externes auxquels il doit faire face.

C'est une évolution importante et profonde que doit connaître le système d'éducation et de formation mais qui n'est pas, bien sûr, sans conséquences dans la vie et la gestion de l'entreprise de formation, notamment dans le cadre des partenariats qu'elle entend développer.

3.2. LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES DE FORMATION

Un établissement de formation est défini comme une entreprise qui offre à sa clientèle un ensemble de services de formation diversifié mettant en oeuvre des ressources matérielles et humaines. [184] Il doit avoir ses objectifs et une organisation cohérente avec ceux-ci :

.

Une capacité d'innovation en matière pédagogique et d'ingénierie de formation ;

[182] ***C.Vulliez «Gestion d'un établissement d'enseignement » in Encyclopédie de gestion. Article 76. Pages 1500 à 1522.***

[183] Ibid pages 1500 à 1522.

[184] Chevaillier .T. «l'économie de l'éducation et la gestion scolaire et universitaire » in ' administrer,,gérer, évaluer les systèmes éducatifs » op cité pages 97à 117

.

Une gestion de ses ressources humaines

.

Une gestion marketing spécifique à ses activités favorisant une gestion privilégiée avec ses partenaires tant internes qu'externes.

On peut alors le comparer à une quelconque entreprise du secteur des services, analyser ses spécificités et montrer les conséquences que l'on doit en tirer en matière de management en général et en matière d'évaluation des performances des centres de formation en particulier.

Après avoir défini la gestion pédagogique et l'ingénierie de formation nous présenterons les spécificités de la gestion des ressources ainsi que le marketing de la formation.

3.2.1 LA GESTION PEDAGOGIQUE ET L'INGENIERIE DE FORMATION

Après avoir défini la nature et les caractéristiques des activités de formation, nous présenterons les processus d'élaboration des programmes de formations et leur mise en oeuvre.

Nous présenterons, par la suite, les fondements de base de l'évaluation des activités d'apprentissage avant d'appréhender les dynamiques et les structures qui permettent de favoriser l'innovation pédagogique et la recherche dans l'entreprise de formation.

3.2.1.1 La nature des activités de formation

a- La définition du produit formation

Les services offerts par l'établissement de formation constituent en fait le ou les produit(s), que ce dernier offre sur le marché en vue de satisfaire des besoins.

« On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin » [185]

S'inscrivant dans cette définition à caractère général le concept produit pourrait être défini d'une façon un peu particulière dans le contexte de la formation.

Ainsi, **une formation peut être définie comme l'ensemble des actions tendant à amener un individu (ou groupe d'individus) d'un état de qualification initiale à un état de qualification finale plus évolué en termes de savoir, de savoir-faire et savoir être.**

Nous ajoutons que le produit formation devrait également répondre à deux types de besoins :

.

Des besoins exprimés par un individu (apprenant) cherchant à acquérir une qualification

[185] ***Kotler ET Dubois « Marketing- Management » ; op cité page72***

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

en vue d'assurer son intégration sociale ou et économique dans la communauté ;

.

Des besoins exprimés par la communauté en général et le monde professionnel en particulier cherchant à utiliser des profils ayant des compétences répondant à leurs exigences professionnelles.

Nous pouvons ainsi schématiser cette description des besoins par la figure suivante:

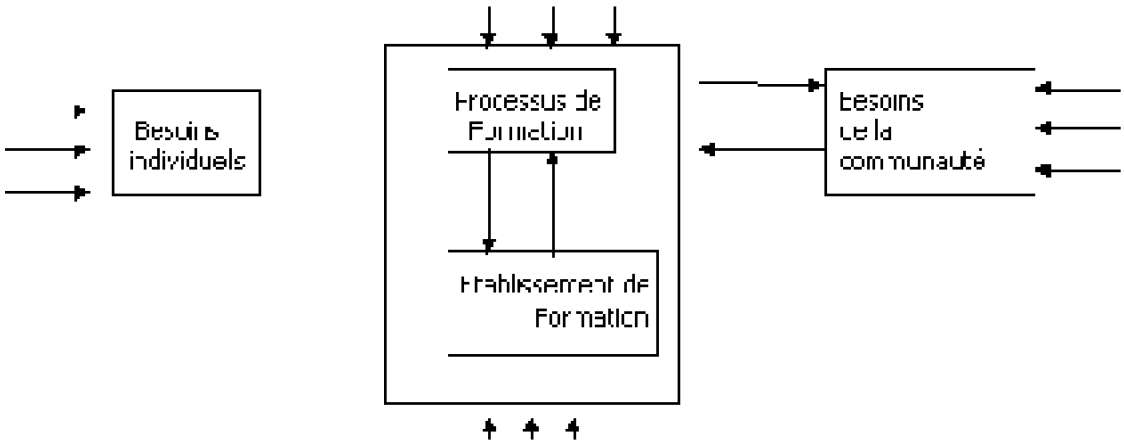


Figure n° 2.3 La définition des besoins en formation

b- Les spécificités du produit- formation

Le produit formation est un produit ayant une spécificité particulière. Cette spécificité se traduit par les critères suivants :

.

La tangibilité et l'intangibilité.

.

Les caractéristiques de la formation en tant que service.

.

Les caractéristiques d'ordre public et d'ordre social du produit formation.

b.1 La tangibilité et l'intangibilité

Le produit formation est constitué d'un amalgame d'éléments tangibles et intangibles.

Parmi les éléments **tangibles** on retrouve l'infrastructure spécifique à la formation, les programmes pédagogiques, le matériel didactique, etc.

Les éléments **intangibles**, pour leur part, sont de deux sortes :

D'une part, les services comprenant la formation dispensée, les activités culturelles et sportives, placement en stage, aides à la création d'entreprise, à la recherche d'emploi

etc. et d'autre part, les éléments psychologiques qui concernent le confort des locaux, l'ambiance qui règne au sein de l'école, la notoriété, l'image et la renommée de l'école etc.

b.2 Les caractéristiques d'un service

Comme nous l'avions déjà souligné au début de ce travail, le produit-formation est en réalité un service. En effet, les éléments constitutifs de ce produit ne sont pas consommables. Du fait donc que le produit-formation a les mêmes caractéristiques d'un service, cela entraîne les conséquences suivantes :

.

La participation directe de l'apprenant est indispensable pour la réalisation du service.

.

La prise en considération, en matière d'offre, de la motivation d'achat selon qu'il s'agisse d'un besoin personnel ou professionnel.

.

Un service formation est un élément variable selon les circonstances qui président à sa réalisation et selon le formateur qui assure cette formation. Les écoles de formation doivent donc améliorer le contrôle de qualité de la formation. Elles doivent ainsi investir dans un corps professoral qualifié et veiller à mesurer régulièrement le taux de satisfaction de la clientèle en cours de formation.

.

Le produit formation ne peut pas être stocké. En effet, une formation donnée «non vendue » à des particuliers ou à une entreprise, pour son personnel, ne peut pas être stockée !

b.3 Les caractéristiques d'ordre public et social

Un produit formation dépend d'éléments qui relèvent **du domaine public**. Cet état de fait impose au produit formation un certain nombre de contraintes (pédagogie- hygiène-sécurité, etc.) très particulières tenant compte du rôle social que l'établissement joue au sein de la communauté. C'est ainsi que le produit formation est naturellement assujetti à des réglementations précises et à des contrôles des pouvoirs publics.

3.2.1.2 L' ingénierie de formation

La mise en place d'actions de formation s'inscrit dans le cadre d'un processus complexe qui prend sa source non seulement dans l'adaptation de l'individu à des tâches spécifiques, mais aussi son adaptabilité à des contextes variés et évolutifs.

A ce titre, les objectifs et les contenus de formation, les méthodes et les moyens pédagogiques ainsi que les méthodes d'actualisation deviennent prioritaires pour une meilleure adéquation formation – emploi, compte tenu de l'évolution de plus en plus rapide de la technologie et partant des métiers.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Il importe pour un directeur d'établissement de formation professionnelle de mettre en place une méthodologie de programmation inhérente à son système de formation et qui permet de dispenser une formation étroitement liée au milieu professionnel en vue de développer le plus possible l'adéquation de la formation à l'emploi. Il s'agit de considérer la manière dont les programmes de formation sont élaborés et éventuellement évalués et réajustés et ce aussi bien tant pour la formation initiale que pour la formation continue.

Cette activité s'inscrit dans ce qu'on appelle ingénierie de formation qui constitue « ***l'ensemble de disciplines, de méthodes et de techniques spécialisées dans la conception, la mise en place et l'évaluation des systèmes de formation (y compris l'élaboration des plans de formation et programmes de formation et la détermination des stratégies pédagogiques et des ressources humaines et matérielles et des modes de gestion de ces systèmes*** » [186]

a.. Les principes stratégiques d'un processus d'élaboration des programmes.

La pertinence d'un programme de formation est fonction de son degré de réponse aux besoins du milieu professionnel. Cette réponse aux besoins ne peut se réaliser qu'à travers une interaction dynamique et continue avec le milieu professionnel et la mise en place d'organes consultatifs :

.

L'interaction du système de formation avec le milieu socio-professionnel : Tout en évaluant régulièrement son système de formation le dirigeant d'un établissement de formation devrait se mettre à l'écoute des demandes du milieu socio-professionnel, à ses exigences et à ses critiques. Plus le directeur de l'établissement accentue cette orientation- action renforcée par des actions au niveau interne plus il développe son efficacité interne et externe et garantit plus de chances possibles d'emploi à ses lauréats. Cela supposerait que l'école soit dotée "d'organes consultatifs" représentant les divers partenaires de la formation.

.

La mise en place d'organes consultatifs : (conseil de perfectionnement).

Constitué de tous les acteurs du processus de formation insertion (administration de l'école, formateurs, entreprises, chambres professionnelles, administration de tutelle, lauréats etc.) ; le conseil de perfectionnement peut ainsi jouer un rôle fondamental dans le processus de formation et la réponse aux exigences du milieu socio-professionnel..

Il peut aussi aider à l'implantation de nouveaux programmes de formation (pour la formation initiale) ou de nouveaux modules (pour la formation continue). Il pourra aussi favoriser le développement d'un réseau de communication et d'échanges entre les différents partenaires du processus de formation et accroître la qualité de la formation.

[186] Ministère chargé de la formation professionnelle (Maroc) « Glossaire des termes utilisés en ingénierie de formation » Edition décembre 1998 ; 47 pages

b. Le processus d'élaboration des programmes

Les étapes de processus d'élaboration d'un programme de formation peuvent être les suivantes :

.

La précision des déterminants d'un programme : Il s'agit de définir les principes, finalités, buts généraux, population- cible, situation de travail, etc. Ces données sont dérivées des politiques d'éducation, de la situation socio- économique, du contexte de travail etc.

.

La définition des buts de formation spécifiques à un programme : Les buts de la formation à dispenser sont dérivés des buts généraux de la formation professionnelle et sont cohérents avec les autres déterminants.

.

La définition de l'emploi cible et du profil professionnel requis (compétences à développer)

.

La définition des objectifs généraux : Les objectifs généraux sont dérivés des buts et de l'emploi cible et du profil professionnel à former.

.

La définition des objectifs intermédiaires (ou opérationnels du premier niveau) Ils découlent des objectifs généraux.

.

La définition des objectifs opérationnels.

.

La détermination des activités d'évaluation des apprentissages.

.

- La précision des moyens matériels et organisationnels. [187]

Par ailleurs, l'organisation pédagogique est décrite par :

.

La durée hebdomadaire de la formation par stagiaire.

.

La durée moyenne d'un programme de formation.

.

La répartition de la formation en formation théorique et en formation pratique.....

[187] c.f Ministère du développement social, de la solidarité, de l'emploi et de la formation professionnelle- département de la F.P « Cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation professionnelle selon l'approche par compétences » 93 pages. Février 2000 ; pages 17-18.

c. L'évaluation des activités d'apprentissage

Il est important de noter ici qu'il existe une relation étroite entre l'évaluation et les objectifs de formation, entre l'évaluation et le domaine d'apprentissage.

L'évaluation revêt une importance capitale dans tout processus de formation dans la mesure où elle constitue un facteur essentiel d'apprentissage, qu'elle permet de contrôler le produit- formation et qu'elle permet de mesurer l'efficacité et la pertinence de l'enseignement.

L'évaluation est un facteur essentiel d'apprentissage qui incite les apprenants à apprendre, qui guide leur apprentissage et qui leur permet de se renseigner sur leur niveau de maîtrise de connaissances, sur l'évolution de leurs compétences.

Partant de principe selon lequel l'évaluation doit être faite en fonction des objectifs de formation qui constituent les types de comportement que l'on veut faire acquérir au stagiaire (à l'apprenant) à la fin de sa formation. ; l'évaluation contrôle dans quelle mesure ces stagiaires ont atteint les objectifs de formation qui leur ont été fixés. L'évaluation permet aussi un contrôle du produit fini et une garantie de compétence pour l'exercice d'une profession....

Enfin, l'évaluation n'a pas seulement pour but de mesurer le rendement et le comportement de l'apprenant, mais aussi de contrôler l'efficacité de l'enseignement.

L'efficacité d'un programme de formation est fonction de plusieurs facteurs, à savoir :

.

La pertinence des objectifs de formation ;

.

Le contenu du programme et son adaptation aux compétences à faire acquérir aux apprenants et aux stagiaires ;

.

Les méthodes d'enseignement utilisées pour atteindre les objectifs fixés ;

.

La compétence des formateurs et la qualité des administrateurs ;

.

La qualité du matériel didactique ;

.

L'efficacité du système d'évaluation et sa cohérence par rapport aux finalités de chaque formation.

Il faut aussi noter qu'il existe quatre types d'évaluation :

.

L'évaluation des pré-requis ;

.

L'évaluation formative ;

.

L'évaluation finale ou sommative ;

.

L'évaluation sur le terrain.

L'évaluation des pré-requis est celle qui a lieu au début de la formation. Elle permet de connaître des acquisitions antérieures des apprenants afin de choisir des activités adaptées à leur niveau.

L'évaluation formative se fait au cours de l'apprentissage. Elle permet au apprenant de se renseigner sur les progrès de son apprentissage. C'est pourquoi elle doit être permanente (contrôles continues).

L'évaluation finale est celle qui a lieu à la fin de la formation Elle est utilisée donc pour décider de la certification ou l'échec, à la fin de l'apprentissage.

L'évaluation sur le terrain a lieu après la formation. Elle a pour objectif de mesurer la performance de l'apprenant ou stagiaire sur le terrain et l'impact de la formation sur l'organisation utilisatrice.

3.2.2. LA GESTION DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE DE FORMATION

Avant d'aborder la gestion des hommes dans l'établissement de formation et préciser ses particularités nous proposons d'appréhender la fonction ressources humaines dans l'entreprise en présentant, d'une manière synthétique, les tendances clés de son évolution.

Sans avoir la prétention d'être exhaustif nous nous proposons de donner un aperçu sur les tendances clé ayant marqué l'évolution de la gestion des ressources humaines. Cette description est justifiée, à notre avis, par l'importance de la gestion des ressources humaines dans les entreprises en général et de la complexité de la gestion des Hommes dans l'établissement de formation en particulier, qui doit cohabiter d'une manière harmonieuse trois catégories de ressources : les formateurs, le personnel administratif et les apprenants.

3.2.2.1.La gestion des ressources humaines « GRH » [188] et ses tendances clés

Au cours des quinze dernières années, la fonction «ressources humaines » au sein des organisations, traditionnellement appelées «fonction du personnel », a été confrontée à des défis majeurs qui l'ont amenés à se renouveler. [189]

Ces défis centrés sur la compétence, la flexibilité et la mobilisation des ressources humaines ont été largement abordés dans les littératures spécialisées. Ils ont été imposés par les mutations techniques et l'augmentation de la concurrence à l'échelle mondiale et

[188] **Gestion des Ressources Humaines**

[189] Peretti, J M «un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines » in revue française de gestion –septembre- décembre, pages 62-68

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ont été reflétés par l'évolution de divers courants démographiques (vieillissement, féminisation, scolarisation) et socio - culturels (rechercher du temps libre, individualisme, respect des droits...) qui ont transformé la société en général et la main d'oeuvre en particulier.

Pour tenter d'apprécier la gestion des ressources humaines d'une manière un peu global nous allons préciser ces principales tendances en s'inspirant de la description faite par Guerrin et Wils [190]

a- La GRH devient plus stratégique

Cette première tendance reflète l'alignement de la GRH sur les besoins organisationnels[191] .Si au niveau opérationnel l'objectif est d'administrer, de faire fonctionner les systèmes de recrutement, de formation, d'évolution du personnel ; au niveau stratégique l'objectif est de concevoir et d'implanter ces mêmes systèmes pour qu'ils soient cohérents avec les besoins de l'organisation dans la quelle ils sont implantés.

La gestion stratégique des ressources humaines touche réellement à trois domaines.

.

Le premier domaine touche à la planification des ressources humaines qui est l'outil assurant un certain alignement externe et la cohérence interne de la G.R.H. Il s'agit d'exprimer des besoins organisationnels externes des ressources humaines (effectif, compétences, comportements nécessaires) et d'élaborer des stratégies y correspondant pour permettre à l'entreprise de surmonter les défis de la GRH.

.

Le deuxième aspect est relatif à la mise en oeuvre stratégique. Il s'agit ici pour les managers de se pencher, au-delà de la planification stratégique, à la mise en oeuvre stratégique en mettant en place un système de plans d'actions opérationnels portant sur la structuration, sur le rôle du service des ressources humaines, sur la mobilisation des cadres sur des cibles stratégiques.

.

Le troisième et dernier domaine de la gestion stratégique des ressources humaines est l'évaluation stratégique. Ce domaine est de plus en plus développé grâce à des modèles qui rendent la fonction «ressources humaines » responsable en partie de l'atteinte des objectifs organisationnels.

b- La GRH devient culturelle

La culture d'entreprise est maintenant reconnue comme un facteur de performance par le

[190] Guerrin .G et WILS .T Les sept tendances clé de la nouvelle GRH.Document inédit de la bibliothèque nationale du Québec. Septembre 1992.

[191] Fombrun et al.. "strategic Human resource management" New York. Willey (1984) DYER.(L) "Linking Human resource and busines strategies" Human resource planning, 7 (2) (1984). pages 79-84

biais des énergies qu'elle arrive à mobiliser et des comportements qu'elle fait canaliser. Les responsables de la GRH doivent agir dans le sens de développer chez les employés les valeurs et les attitudes (partie invisible de la culture) qui les font agir (partie visible) dans le sens souhaité par la stratégie de l'entreprise. Chacun dans l'organisation adhère à une vision de ce qu'est l'entreprise, de sa mission, de son rôle, de sa place sur le marché, de ses besoins etc. Chacun a également une certaine idée de son propre rôle, de ce qui est attendu de lui et de la manière avec laquelle il doit se faire.

On peut ainsi consolider la culture actuelle vers le sens souhaité par la stratégie de l'entreprise. Le système de recrutement du personnel, par exemple, doit attacher autant d'importance à la capacité du candidat à adhérer à la culture existante ou à le faire évoluer dans le sens souhaité (adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise qu'à l'adéquation entre les exigences techniques de l'emploi et les compétences du candidat).

c- La GRH devient plus participative

Les pressions environnementales auxquelles doit faire face l'entreprise (concurrence vive, mondialisation...) exigent maintenant des niveaux de productivité, de qualité et d'innovation qu'il est impossible de réaliser sans l'engagement des employés.

Il faut mobiliser les compétences, réintroduire le goût de risque et des responsabilités, utiliser l'imagination et le désir de contribuer de chaque employé.

Tout le monde reconnaît aujourd'hui l'importance de la participation c'est le désir d'avoir une "**organisation à intelligence et décision réparties**" [192]. C'est le dépassement du taylorisme ou **la remise en marche des cerveaux**. [193]

La GRH redécouvre l'organisation du travail qu'elle avait dans le passé plus ou moins abandonné et favorise une organisation du travail flexible et organique.

Elle tend à renforcer le pouvoir de l'exécutant tout en augmentant parallèlement son imputabilité et sa conformité au modèle culturel. [194]

La participation du personnel au sein de l'entreprise peut déborder le cadre du travail pour s'étendre aux conditions de travail, aux politiques organisationnelles. Toutefois, cette participation ne peut être efficace que si elle se double d'un partage parallèle de l'information, des compétences, et des gains réalisés.

Le partage de l'information signifie que l'entreprise doit dépasser le cadre de l'information opérationnelle, d'ailleurs utile, pour le renforcer et le rendre vivant par une information opérationnelle et fonctionnelle humainement intégrée et stimulante. [195]

[192] Cf les travaux de O. Gelinier « Stratégie d'entreprise et motivation des hommes ». édition Hommes et Techniques (Paris) 1986

[193] Serieyx .(H) « mobiliser l'intelligence de l'entreprise ». Edition Entreprise moderne (Paris) 1987.

[194] C.f Guerin et Wilsit. « Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé » Presses universitaires de Montréal 1992.

[195] C.F. Zardet « Communication dans les entreprises : les défaillances observées résultats de recherches-expérimentations » in BRISES N0 17 op cité.

La rémunération doit appuyer les efforts de développement de l'employé en rémunérant correctement les compétences acquises. Elle doit également récompenser les efforts déployés en octroyant des primes qui favorisent l'implication (partage de gain de productivité, partage de profit etc.).

d- La GRH devient plus individualisée

Cette tendance reflète le fait que les organisations tendant volontairement ou involontairement à gérer chaque employé comme un système indépendant en tenant compte de ses caractéristiques propres et en personnalisant les mesures prises à son égard.

Cette tendance peut s'expliquer par un besoin de mobilisation accrue de la main d'oeuvre et par un désir "d'exploiter" le plus possible le potentiel de chaque employé au sein de l'organisation, mais aussi par l'évolution même de la main d'oeuvre.

Cette gestion individualisée des ressources humaines de l'organisation permet **d'exploiter les différences individuelles et gérer la diversité**. Elle passe néanmoins par une bonne connaissance des aspirations et des attentes de chacun, elle implique une bonne écoute des employés ainsi que la mise en place de procédures favorisant la communication - concertation et la coordination.

e- La GRH devient plus anthropocentrique

La GRH se préoccupe de plus en plus des besoins et des problèmes des employés et tend de plus en plus à favoriser leur développement et leur épanouissement.

La prise en compte de l'importance de la ressource humaine, de son rôle dans le succès ou l'échec des stratégies organisationnelles a poussé les managers à se préoccuper davantage de toute la gamme des aspirations et des problèmes humains et à mettre sur pied des programmes tendant à les satisfaire. La philosophie de gestion a également évolué ; le grand principe de ***« l'employé qui doit laisser ses problèmes personnels à la maison »*** a tranquillement cédé la place à celui de **l'organisation qui embauche l'être humain au complet** [196]

La GRH se voit ainsi appelée à explorer différentes formes d'assistances aux employés notamment l'aide à la gestion de la carrière, l'équilibre travail-famille, l'aide aux employés en difficultés etc.

f- La GRH devient plus évaluative

La fonction Ressources Humaines (R.H) contribue à égalité avec les autres fonctions majeures au sein de l'entreprise (production, marketing, finance) à l'atteinte des objectifs organisationnels et il importe aujourd'hui de se rendre compte de l'efficacité des actions entreprises (contribuent-elles à l'atteinte des objectifs organisationnels ?) et de leur efficience (ont-elles été implantées d'une manière économique ?)

La fonction RH s'efforce dans l'approche renouvelée de prouver l'effet positif de sa

[196] Cf HAY et alii. « Business and society » Cincinnati : South-western publishing. 1976.

contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation par l'utilisation d'une multitude de démarches d'évaluation.

L'efficacité des actions de GRH se définit par rapport à l'atteinte des objectifs organisationnels non seulement à court terme mais aussi à moyen et long termes.

Après cette présentation de quelques tendances clé de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise nous allons nous intéresser à la gestion des Hommes dans l'établissement de formation et de préciser ses spécificités.

3.1.2.2. La gestion des ressources humaines dans l'entreprise de formation

L'établissement de formation dispose réellement de trois catégories des ressources humaines : Les formateurs, les apprenants et les personnels administratifs. Pour lesquels l'une des tâches délicates du dirigeant d'établissement est faire cohabiter d'une manière harmonieuse ces trois composantes dans un même lieu.

« L'institution éducative a pour vocation d'assurer des services de formation et, comme tout organisme de service, les hommes qui le composent jouent un rôle déterminant. Son efficacité est donc fonction de la manière dont agissent et sont gérés ses personnels, enseignants, administratifs et étudiants. Tout gestionnaire d'institution éducative doit être apte à faire travailler de concert ces trois ensembles et à résoudre, de manière satisfaisante, les nombreux problèmes et conflits que leur gestion peut entraîner » [197]

La gestion des ressources humaines et son degré d'autonomie dans un établissement de formation dépend du statut dont relève l'établissement et de la nature des responsabilités de ses gestionnaires.

En effet, dans les établissements publics cette gestion est plus réglementée et encadrée et les marges de manoeuvre des directeurs sur le terrain y sont réduites. An contraire dans les établissements privés les gestionnaires sont censés être plus libres dans leur gestion et ont beaucoup moins de contraintes.

Toutefois, et quel que soit le statut de l'entreprise de formation et par rapport à ses finalités humaines et d'insertion celle-ci doit relever beaucoup de défis et « ***un des défis est celui d'introduire des dynamiques là où règnent les inerties et des logiques de performance ou de résultat là où dominent des logiques d'ancienneté ou de gratuité*** »[198]

Les réalités économiques et sociales et l'ouverture de l'école sur son environnement ont provoqué le recentrage des finalités des établissements de formation et une modification profonde du comportement des acteurs internes et des acteurs externes.

3.2.3. LE MARKETING DE LA FORMATION

Nous allons essayer de cerner, dans ce qui suit, le concept marketing, son utilité, ainsi

[197] ***Ziswiller .R «gestion des établissements d'enseignement » op cité page 63.***

[198] Vulliez «gestion d'un établissement d'enseignement » in Encyclopédie de gestion. Article 76. Pages 1501 à 1522

que les spécificités propres au marketing de la formation.

3.2.3.1.Le concept marketing

Pour situer le concept du marketing nous proposons tout d'abord de le définir en se référant aux définitions de certains auteurs avant de livrer la définition de l'approche socio-économique du marketing global..

a - La définition du Marketing

Il nous semble intéressant de livrer tout d'abord la définition de Kotler et Dubois qui considèrent le marketing comme « ***l'analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon durable*** *»* [199]

Cette définition met l'accent sur le fait que la notion de Marketing implique la reconnaissance que la production n'est pas une fin en soi mais un moyen au service de la satisfaction des besoins des consommateurs.

Cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit radical dans toute entreprise mais aussi dans les établissements de formation. Ces derniers ne devraient plus longtemps offrir aux utilisateurs de la formation un produit (une formation) définit dans leur département «technico-pédagogique » sans ouverture sur leur environnement.

L'objectif de l'entreprise privée de formation ne devrait plus se limiter au recrutement d'apprenants stagiaires, mais aussi de mobiliser l'ensemble de ses ressources en vue de satisfaire les besoins du marché en cadres opérationnels et répondre aux motivations et besoins de la clientèle.

Cet objectif n'est pas bien entendu fixé par pure philanthropie mais parce que l'établissement de formation est amené à admettre qu'il existe dans son environnement une certaine structure de l'offre et de la demande et qu'une orientation vers l'utilisateur, qu'il soit particulier ou entreprise, est devenue une condition indispensable à son développement voire à sa survie.

La deuxième notion soulevée par Kotler et Dubois est celle de la détermination de groupes de clients sélectionnés, c'est-à-dire, la définition de segments homogènes de clientèle. Pour le dirigeant de l'établissement de formation, la segmentation évoque l'identification des marchés actuels et futurs en fonction de groupes spécifiques de clients ayant un certain niveau scolaire, un niveau socio – professionnel, des besoins et des motivations plus ou moins semblables etc.

Une troisième notion soulevée dans cette définition est celle relative à la rentabilité des opérations proposées. L'objectif des entreprises privées de formation, n'étant pas purement philanthropique. Ces entreprises ont besoin, tant pour leur survie que pour leur développement de dégager des profits.

[199] P. Kotler et B. Dubois « Marketing Management » Ed. Nouveaux Horizons .1993

La dernière notion soulevée par Kotler et Dubois met l'accent sur la nécessité d'analyser, d'organiser, de planifier et de contrôler les activités, les stratégies et les ressources d'une entreprise.

Cette conception du marketing qu'est donc fondée sur l'idée directrice selon laquelle il suffit d'identifier les besoins du consommateur pour concevoir ensuite des produits, est prônée par d'autres auteurs qui accordent une priorité à la demande en recherchant constamment l'adéquation de l'entreprise à son marché(Justeau) et en cherchant à créer, conserver et développer ses marchés et ses clientèles (MERCATOR).[200]

b- L'approche socio-économique du marketing : Intérioriser l'environnement externe

L'approche socio-économique ne partage pas ce point de vue et considère, au contraire, que l'un des problèmes majeurs des entreprises réside dans le fait que le besoin est souvent caché voire ignoré par le consommateur potentiel et fait constater les limites des pratiques marketing centrées uniquement sur la logique de la demande explicite.

Le rôle du marketing est donc non seulement de cerner la partie visible de l'environnement mais aussi et surtout de maîtriser la partie cachée (marché caché, besoins cachés..). Il est donc nécessaire de développer des techniques qui permettent de détecter cet environnement de façon à l'extraire, le construire, le formuler et le transformer en demande identifiable et spécifiée.

Pour se faire, l'approche socio-économique propose de développer une stratégie qui donne une priorité à la détection des zones d'énergie cachées externes et internes en préconisant une approche marketing global intégrant non seulement le marketing de **l'environnement externe** [201]mais aussi le marketing de **l'environnement interne** [202] dans un processus dynamique et interactif. Elle ***«propose de réunifier, a minima de réactualiser ces deux environnements, pour développer dans l'analyse et la décision stratégiques une approche marketing étendue à l'environnement interne. Le marketing de l'environnement interne consiste alors à écouter les collaborateurs, les salariés ou bénévoles et le type d'organisation ...de la même façon que les clients.*** ».[203]

Cette approche est partagée par d'autres auteurs, comme Mario qui propose une distinction entre l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des compétences.

[200] H.Savall et V.Zardet «Ingénierie stratégique du Roseau » op cité page 81. c.f également les travaux de T.Levitt « Marketing myopia »Havard Business Review. Cambridge. 1960 C.f également Lendrevie et Lindon «MERCATOR, ,théorie et pratique du marketing » Edition DALLOZ 1983.

[201] Dans l'approche socio-économique l'environnement externe désigne tous les acteurs économiques externes à l'entreprise.

[202] L'environnement externe regroupe l'ensemble des acteurs internes (associés, salariés..).

[203] H.Savall et V.Zardet « Ingénierie stratégique du Roseau » op cité; pages 78 et 79.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Martinet considère qu'il est illusoire de concevoir une frontière rigide entre l'intérieur de l'entreprise et son environnement externe. [204]

Ce point de vue est partagé par Gervais qui propose d'assurer un meilleur couplage entre l'environnement externe et l'environnement interne. [205]

Tout en adoptant cette approche du marketing global nous allons, dans le point qui suit, présenter les activités liées au marketing de la formation.

3.2.3.2 Les activités et les spécificités du marketing de la formation

a- Les activités liées au marketing de la formation

S'il fait appel à l'ensemble des techniques et concepts utilisés dans les autres secteurs d'activités, le marketing de la formation se veut un marketing spécifique.

Ceci s'explique d'abord par le fait que les entreprises de formation ne sont pas comme toutes les autres et n'utilisent pas les mêmes "produits" et ne rendent pas les mêmes "services".

Le rôle que jouent les organismes de formation dans le cadre de l'ensemble des activités socio-économiques d'un pays leur confère une responsabilité et un positionnement particuliers.

Quel que soit le type d'établissement, celui-ci offre deux services complémentaires :

.

Un service de base. C'est le service principal que l'école de formation offre sur le marché et qui consiste à assurer la formation de base demandée par le client (particulier ou entreprise) tenant compte soit d'un programme pédagogique préétabli par l'entreprise de formation en fonction d'un certain nombre de critères (profil professionnel à former) soit d'un programme négocié avec le client (particulier et surtout l'entreprise) en fonction de ses besoins spécifiques.

.

Un service complémentaire qui se définit par l'ensemble des actions complémentaires et qui viennent compléter le service de base. Il peut s'agir de stages d'observation en entreprises, d'animation culturelle de l'institution (conférences, séminaires, théâtre), d'activités sportives, d'échanges internationaux, de projets réalisés pour le compte d'entreprises, etc.

L'ensemble de ses activités (de base et complémentaires) devrait normalement aboutir, dans le cadre d'une formation professionnelle déterminée, à l'insertion des lauréats, issus de l'institut de formation, dans le marché du travail.

Les établissements de formation ont besoin de faire du marketing pour plusieurs

[204] A.C Martinet « stratégie » Paris Vuibert 1983 ; 320 pages

[205] M.Gervais « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise » tome 2,Paris Economica 1989 ; 424 pages.

raisons : D'abord l'école privée de formation Professionnelle s'apparente très étroitement à l'entreprise et relève dans une large mesure de sa logique. En effet, le financement de ses écoles dépend exclusivement des usages bénéficiaires (particuliers & entreprises). Celle-ci doit faire du marketing pour s'assurer une clientèle et établir avec cette clientèle des relations qui permettent de la fidéliser. [206]

Les établissements privés de formation ont besoin ensuite de faire du marketing du fait de leur position orientée vers le marché de la clientèle (particuliers ou entreprises) mais aussi le marché de l'emploi pour le placement ou l'adaptation de cette clientèle.

Donc, l'introduction du concept marketing dans la gestion de l'entreprise de formation devient une nécessité économique mais aussi pédagogique et social ; que le marketing soit orienté vers le marché des ressources (recrutement des clients), comme c'est le cas actuellement dans nombreux cas, ou qu'il se trouve dirigé vers les deux marchés – marché des ressources et marché de l'emploi des ressources- dans le but d'une adéquation de la formation à l'emploi.

La transformation principale à opérer demeure encore **la modification du comportement des hommes**. Le manager d'un établissement de formation doit maîtriser les problèmes d'organisation, acquérir le sens de la qualité de la formation, élaborer une stratégie de marché, choisir des segments de clientèle, définir une politique de distribution, localiser des implantations nouvelles, développer une stratégie de prix, élaborer une planification de recrutement et de formation des ressources humaines (formateurs et personnel administratif) etc.«**En somme, agir en véritable manager** ! » [207]

b. Les spécificités du marketing de la formation

Comme nous l'avions déjà signalé, les établissements privés de formation ont besoin de faire du marketing du fait de leur position orientée vers le marché de la clientèle mais aussi le marché de l'emploi en vue du placement et de l'adaptation de cette clientèle à ce marché.

Si la démarche marketing demeure fonctionnellement la même, quel que soit le secteur d'activité auquel elle s'applique, le marketing de la formation peut présenter à notre avis des spécificités compte tenu de la nature de l'activité de formation et ce, pour plusieurs raisons :

.

L'utilisation de la formation n'est pas un acte répétitif comme peut l'être par exemple l'acte d'achat d'un produit de grande consommation. Un client peut venir suivre la même formation dans une école mais il ne revient pas pour suivre la même formation plusieurs fois. Il peut revenir suivre une autre formation mais pas la même sauf pour un recyclage ou un complément de formation.

[206] C.f Dupouey « Marketing de l'éducation et de la formation » les éditions d'organisation 1990

[207] Brun. J «école cherche manager » INEP éditions ; 259 pages, Page 18

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

.

Une autre spécificité que l'on retrouve dans toutes les écoles concerne la nature de la relation que celles-ci entretiennent avec leur clientèle. En effet, un client poursuivrant une formation peut rester dans l'établissement pendant quelques jours (formation continue) comme il peut rester dans le même établissement 9 à 18 mois (formation initiale).

.

Une autre spécificité se trouve dans les différences qui existent entre les produits et les services, la principale étant l'intangibilité de ces derniers.

Autrement dit, un service, la formation en est un, ne peut pas être appréhendé mentalement avant d'avoir être "consommé". Le caractère intangible des services rend de ce fait la communication marketing plus difficile.

Outre cette difficulté, l'intangibilité entraîne un certain nombre de conséquences en matière de gestion des entreprises de formation :

.

L'implication de l'élève ou stagiaire dans le service, c'est-à-dire son implication dans la réalisation de l'acte de formation

.

Le stagiaire en formation est un client de l'entreprise de formation mais aussi un acteur de communication.

.

Cette intangibilité de service rend aussi sa présentation difficile au client. Pour contourner cette difficulté le directeur de l'établissement de formation devrait utiliser dans sa communication tout ce qui peut être tangible, palpable :

–
Le lieu physique de la formation ;

–
L'équipement technico pédagogique de l'établissement ;

–
Le programme pédagogique ;

–
Le corps professoral ;

–
Des brochures claires et attrayantes comme supports d'informations ;

.

La difficulté de rendre homogène un service pour un groupe d'individus qui, même s'ils se trouvent dans la même classe et suivent le même cours, peuvent avoir des motivations et des ambitions différentes.

–
Le consommateur" d'un service formation se renseigne davantage que le consommateur de produits de grande consommation. La communication de bouche à oreille est de ce fait le moyen privilégié de l'information. Le client des écoles de formation recherche plus d'information de bouche à oreille avant de prendre sa décision d'inscription dans tel ou établissement et de suivre telle ou telle formation. En effet, le client subi l'influence de ce qu'on peut appeler les prescripteurs des établissements de formation à savoir, la famille, les amis, les chefs d'entreprises, le professeur de l'enseignement général, etc.

–
Le personnel d'accueil dans un établissement de formation dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client (l'hôtesse d'accueil, le conseiller d'orientation ou le surveillant) y occupe une position cruciale. En effet, il personnifie l'entreprise aux yeux des apprenants et stagiaires et joue un rôle important en matière de valorisation de l'image de l'entreprise de formation.

Cette description fait ressortir que le choix du marketing implique un certain pouvoir décisionnel que doit posséder le chef de l'établissement de formation dans le cadre de sa gestion. En effet, l'entreprise est un organisme structuré avec un système d'information, un système de contrôle et une motivation de ses ressources humaines à même de lui permettre d'atteindre ses objectifs et ce conformément à la stratégie qu'elle s'est donnée.

A ce niveau, il est bon de rappeler un élément qui nous semble important à savoir « l'honnêteté » de la politique de marketing vis-à-vis de la clientèle constitue un préalable indispensable à toute action future. Il ne suffit plus d'attirer une clientèle, mais faut – il encore savoir **la conserver** durant toute la période de formation et de **la fidéliser** après et en faire un acteur de sa communication.

Une chose est certaine c'est que l'entreprise de formation pratique le marketing de service est qu'un ***« service possède une valeur aux yeux de son offreur comme à ceux du consommateur, son client. Cette valeur ne devient effective qu'à deux conditions : d'une part des facilités en matériel et personnel appartenant à l'entreprise de service sont disponibles, d'autre part, le client éprouve le besoin et par sa venue dans l'entreprise de service, le satisfait*** ».[208]

Il est donc important pour tout responsable d'établissement de formation de reconnaître l'importance de ces spécificités de marketing et d'en tenir compte dans la mise en place de sa stratégie et de son plan marketing.

Conclusion du chapitre 3

En conclusion de ce chapitre nous pouvons dire que le contexte est aujourd'hui en complète mutation et le temps de la gestion comme condition première de réussite du

[208] Pierre Eiglier et Eric Langeard «Servuction : Le marketing des services » . Stratégie et management MC Graw Hill 1988. 205 pages

système de formation et d'éducation semble venu, accéléré d'ailleurs par les réformes actuelles qui, en renforçant l'autonomie des unités de formation, incitent les responsables à pratiquer de véritables choix en matière d'activités éducatives, et à satisfaire les objectifs de services offerts à la population.

Tout au long de ce chapitre nous avons vu que les établissements de formation ont les mêmes caractéristiques générales d'une entreprise mais avec des traits spécifiques qui tiennent compte de la nature de leurs activités et de la nature de leur clientèle.

Nous avons également relevé que l'établissement de formation doit faire face à beaucoup de défis liés à l'évolution de son environnement et que l'acte d'apprentissage doit intéresser tous les acteurs susceptibles d'être intégrés au processus de formation insertion.

Nous avons surtout insisté sur le fait que l'entreprise de formation qui offre à sa clientèle un ensemble diversifié de services de formation doit mettre en oeuvre non seulement des ressources matérielles mais aussi et surtout des ressources humaines.

En effet, le rôle des Hommes est essentiel dans le pilotage des systèmes éducatifs et de formation « ***Inciter, persuader, motiver sont les entreprises les plus délicates qui soient. La complexité croissante de l'activité d'éducation et la rapidité du changement de la société font que l'on ne peut fonder une politique privilégiant l'élève et l'étudiant en tant qu'individu, sans transférer le pouvoir de décision au plus près de lui, c'est-à-dire au niveau de l'établissement*** »[209]

En fait, les acteurs à tous les échelons doivent disposer du pouvoir de décider en relation avec les objectifs qui leur sont assignés. Ainsi il se ne s'agit plus pour le manager de l'établissement de formation « ***d'accueillir des jeunes qui seraient restés à la porte de l'école, mais de trouver la solution pour que tous puissent trouver dans l'école le moyen de s'épanouir et d'acquérir les armes nécessaires pour affronter le marché du travail*** ».[210]

En bref, il doit piloter le processus formation insertion au moyen d'outils de pilotage stratégique et évaluer à l'aide d'indicateurs adéquats les performances de son système de formation.

CHAPITRE 4 : LA FONCTION INSERTION ET LE PILOTAGE DES ORGANISMES DE FORMATION

Introduction du Chapitre 4

[209] T. Chevaillier « L'économie de l'éducation et la gestion des établissements scolaires et universitaires » op cité pages 97 à 117

[210] Jean-Jacques Paul « L'économie de l'éducation à la lumière des défis actuels » in « Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui » op cité pages 17 à 41

Tout acte d'apprentissage doit s'inscrire dans un processus dynamique ayant pour objectif de faire évoluer l'apprenant de sa situation de départ vers une situation nouvelle (entrée dans la vie active, changement professionnel, poursuite d'étude)

Le rôle d'un établissement de formation consiste alors à mettre en place la logistique et les structures indispensables et les conditions nécessaires et d'agir sur les comportements des différents acteurs internes et externes afin de soutenir l'apprenant dans l'acte de formation insertion.

En référence à la mission et la structure de l'entreprise de formation la fonction insertion des lauréats doit occuper une place prépondérante dans son organisation..

Par ailleurs, compte tenu du rôle que l'établissement de formation joue dans le développement économique et social d'un pays ou d'une communauté, à travers la formation des ressources humaines et le développement du capital humain, il importe de s'intéresser non seulement à l'étude de son mode et de ses domaines de gestion mais aussi à l'étude et à l'évaluation de sa performance.

Il importe également de s'intéresser aux outils de pilotages utilisés dans les systèmes de formation et les pratiques d'évaluation des établissements de formation.

4.1 LA PLACE DE LA FONCTION INSERTION DANS LE PILOTAGE DES ORGANISMES DE FORMATION

S'inscrivant dans le cadre de la structure interne de l'entreprise de formation, la fonction insertion des lauréats doit occuper une place prépondérante en matière de gestion des établissements de formation, dans la mesure où elle constitue l'aboutissement naturel de tout processus de formation. Toutefois et malgré son importance cette approche dite fonctionnelle de l'organisation de formation, ne permet pas de répondre d'une manière plus efficace aux contraintes et exigences auxquelles doit faire face l'établissement de formation tant sur le plan interne que sur le plan externe. En effet, le processus de formation- insertion s'insère dans un système global et ne peut être abordé que **d'une manière transversale en décloisonnant les activités inter-services ou inter-fonctions.**

4.1.1 LA FONCTION INSERTION DES LAUREATS

La fonction du suivi de l'insertion professionnelle des lauréats doit avoir une place prépondérante dans la structure interne de l'établissement de formation et doit s'inscrire, en relation avec les autres fonctions, dans le processus formation – insertion relevant d'un système de formation et ce quelle que soit sa nature.

Cette fonction s'insère en général dans le cadre de la fonction marketing –communication de l'établissement de formation.

4.1.1.1. La fonction marketing – communication

La place accordée au marketing de la formation diffère selon le statut, le secteur

d'activités, la taille de l'entreprise et surtout son mode de management et la perception des dirigeants.

La fonction marketing communication dans un organisme de formation, comme dans n'importe quelle autre entreprise, se trouve en face de toutes autres fonctions : fonction pédagogique, fonction administrative et financière etc. Elle lui permet de :

.
s'ouvrir sur son environnement interne et externe ;

.
connaître les caractéristiques de ses marchés – cibles ;

.
connaître le comportement de sa clientèle au moyen des études du marché et des enquêtes :

–
enquête d'image interne et enquête d'image externe ;

–
enquête de satisfaction de la clientèle en cours de formation (apprenants) ;

–
enquête sur l'identification des besoins du monde professionnel ;

–
enquête sur l'insertion professionnelle des lauréats.

Dans le domaine de la formation, et sous l'effet des contraintes de l'environnement, mais aussi de la découverte par ce milieu de la culture d'entreprise, la communication ne se différencie guerre dans sa globalité de la promotion commerciale en général. Comme pour toutes les organisations, la communication est une dimension normale de fonctionnement des établissements de formation.

Ceci étant précisé, les écoles privées de formation professionnelle, sous l'effet de contraintes socio – économiques et pour faire face à une concurrence de plus en plus intense, ont développé une communication ayant pour objectif principal le recrutement des apprenants – stagiaires.

Or, la stratégie de communication de l'établissement de formation, quelle que soit sa nature, ne doit pas se limiter à des domaines restreints de la communication. Elle doit donc passer d'une communication restreinte à **une communication globale** intégrant des objectifs différents aussi bien sur le plan interne que sur le plan externe «***toute politique de communication part de l'interne (l'entreprise) pour se diriger vers l'externe (ses différents publics). Elle doit être à la fois homogène et globale.*** ». [211]
Ainsi nous pourrions distinguer plusieurs objectifs qui peuvent être assignés à une politique de communication pour une école privée de formation : [212]

[211] H.Westphalen «LE COMMUNICATEUR : le guide opérationnel pour la communication », édition DUNOD 1990 ; page 9

- Communication interne de fonctionnement ;
- Communication interne de motivation du personnel ;
- Communication interne de motivation de la population en formation ;
- Communication de recrutement des apprenants ;
- Communication de notoriété ou d'image.

a- La communication interne de fonctionnement

C'est la communication de base de toute organisation et qui recouvre l'ensemble des informations dont chaque service ou agent a besoin pour assurer d'une manière efficace sa mission.

Compte tenu des exigences de son environnement général mais aussi particulier ; l'école de formation se trouve obligée de modifier ses transactions avec ce dernier tout en assurant une prestation plus adaptée à des demandes particulières.

Ce passage à un autre type de relations avec l'environnement nécessite donc de la part des responsables, l'apprentissage de la gestion concrète aussi bien de l'information opérationnelle (qui gère le quotidien) que de l'information stratégique (qui gère le moyen et le long termes).

En effet, tout agent au sein de l'organisation de formation doit disposer, outre les informations lui permettant l'exécution de la mission immédiate, des informations lui permettant de réaliser l'adaptation de son action.

b- La communication interne de motivation

La communication interne de fonctionnement inclut la communication de motivation qui recouvre l'ensemble des pratiques, procédures de travail, informations et messages de nature à encourager dans l'organisation la satisfaction de tous les agents. La communication interne de motivation vis-à-vis du personnel d'exploitation et du personnel pédagogique (permanent et vacataire) est particulièrement importante dans le secteur de la formation dans la mesure où elle est susceptible d'avoir des effets réels et directs sur la population en formation.

Dans ce cadre, des groupes structurés d'écoles de formation n'hésitent pas à pratiquer dans leurs organisations les approches désormais habituelles aux entreprises pour développer la motivation de leur personnel : projet d'établissement, groupes de progrès, projet pédagogique, etc.

[212] M. LAHLALI « le marketing de la formation... » op cité page 70

c- La communication de motivation de la population en formation

C'est une dimension importante de la performance pédagogique au sein d'un organisme de formation dans la mesure où cette communication vise à mettre la population en formation en situation psychologique de réussite.

d- La communication de recrutement des apprenants (inscription)

La communication de recrutement (inscription) est particulièrement importante dans une école privée de formation aussi bien pour la vente de la formation initiale que pour la vente de la formation continue.

La nécessité d'une communication de recrutement pour la formation professionnelle peut s'expliquer par deux problèmes se présentant ainsi :

.

Le nécessaire maintien d'une certaine action de communication pour assurer le volume nécessaire de recrutement (recrutement quantitatif) ;

.

La nécessaire adéquation entre le profil professionnel requis pour un métier donné et les profils des candidats (recrutement qualitatif).

e- La communication de notoriété ou d'image

Certaines écoles de formation remplacent la communication de recrutement, devenue peu nécessaire, par une communication de notoriété et d'image de marque. La qualité du recrutement des élèves et stagiaires (tests – études de dossier – orientation), le dynamisme de leur communication (manifestations à caractère sportif et culturel) , la notoriété des formateurs et animateurs, la carrière des anciens lauréats, etc., peuvent être des objectifs assignés à une politique de communication.

Une institution de formation se compose d'un ensemble d'attributs (caractéristiques) sur lesquels agissent plus ou moins les dirigeants. Ce sont par exemple : La qualité de l'encadrement (administratif et pédagogique), les services offerts aux entreprises, le degré d'interaction avec le monde des entreprises (visites, conférences, tables rondes, etc.)

A travers la perception de ces spécifications, les différents publics de formation se font une image de l'établissement.

L'image peut être définie comme l'ensemble des représentations tant professionnelles, affectives, que relationnelles que le public cible associe à l'établissement. Le concept d'image a une connotation affective fondée ou non sur des éléments objectifs.

Dans le secteur de l'éducation en général et de la formation en particulier, les phénomènes d'image ont une importance capitale et ceci à tous les niveaux. Ils interviennent sur le recrutement, mais aussi sur d'autres paramètres tels que l'embauche des lauréats, les stages en entreprises, etc.

La notoriété c'est la connaissance qu'a le public d'une école ou/et des produits de l'école. On distingue la notoriété spontanée (par exemple : quelles écoles d'informatique connaissez--vous ?) de la notoriété assistée (par exemple : Lesquelles parmi ces écoles connaissez- vous ?).

La notion de notoriété peut être reliée à celle d'image dans la mesure où l'une ne va pas sans l'autre. Toutefois, il faudrait noter que la grande notoriété d'une entreprise quelle que soit son activité, n'implique pas automatiquement l'existence d'une bonne image de marque.

La communication de notoriété dans un établissement de formation doit prendre, en autres, appui essentiellement sur les événements de la vie de l'organisation. Ces événements doivent être nombreux et doivent impérativement s'inscrire dans un programme annuel offrant des multiples occasions de messages de l'ensemble des cibles.

« La communication est une nécessité fonctionnelle. Elle est aussi à la base de la motivation et de la participation. A l'intérieur de l'établissement, elle met les forces dispersées en synergie, elle valorise les initiatives et les réalisations des partenaires, elle crée un climat de confiance. A l'extérieur, elle peut contribuer à créer une image de marque ou à créer une perception désastreuse » [213]

4.1.1.2 la pratique du partenariat dans les établissements formation

L'entreprise de formation, quel que ce soit son statut juridique, ne peut plus être fermée sur elle-même et vivre en autarcie. Elle doit, comme toute autre entreprise, s'ouvrir, dialoguer, communiquer et échanger avec les différentes composantes de son environnement. L'entreprise de formation doit, aujourd'hui, si elle veut survivre développer donc avec son environnement des relations d'échanges et une vraie politique de relations extérieures. Elle doit **identifier ses différents partenaires** et leurs besoins spécifiques dans le cadre d'un programme stratégique intégrant et impliquant les différentes composantes internes de l'organisation.

a - Le concept de partenariat dans l'éducation et la formation

a.1. La notion de partenariat

Signalons, au départ, que la notion de partenariat a un champ sémantique qui peut paraître flou, et se trouve, sous formes variées, au sein de presque tous les textes d'orientation en éducation publiés par les grands organismes internationaux.

S'il est une constante que l'on peut observer à l'égard de l'utilisation du terme de partenariat, c'est probablement sa dimension d'ouverture sur l'environnement.

Le sens étymologique du terme partenariat renvoie aux notions de partage, de séparation et de décision . Donc elle y révèle une invitation de tous les acteurs socio-économiques à jouer des rôles plus actifs dans l'accomplissement de la mission de

[213] ***Bonnet et alii « L'école et le management. Pour une gestion stratégique des établissements de formation » édition DeBoeck-Université 3éme édition ; 244 pages ; page 58***

services publics du système éducatif et de formation.

Au regard de l'établissement scolaire, le partenariat peut être défini être comme *« **une relation privilégiée basée sur un projet partagé entre deux ou plusieurs organisations et se manifestant par l'échange formalisé de personnes d'information ou de ressources*** » [214]

a.2. Les principes de base de l'action partenariale

Un accord ou une entente de partenariat doit se baser sur plusieurs principes dont les plus importants sont les suivants :

.

Le principe d'intérêt mutuel des partenaires Pour être viable un partenariat doit, dés le départ, susciter des intérêts pour les différentes parties. Le partenariat répond d'abord et avant tout à une logique et aux besoins de l'action. En effet, on ne se met pas en relation partenariale si les partenaires n'y trouvent pas chacun, dés le départ, une source d'intérêt. Le partenariat s'inscrit dans une démarche d'un projet finalisé, clair et compris par tous.

.

Le principe d'égalité des partenaires Le partenariat repose sur des relations d'égal à égal où les relations horizontales devraient être dominantes.

.

Le principe d'autonomie des partenaires. Les différentes parties s'engagent de leur propre chef et demeurent libres dans leur action.

.

Le principe de coopération entre les partenaires Une entente partenariale s'inscrit dans un projet partagé et celui-ci n'a de sens que s'il y a entraide et échanges entre les partenaires.

.

Le principe d'évolution entre les partenaires Le partenariat constitue un processus évolutif où les attentes sont variables dans le temps nécessitant une évolution continue.

De plus en plus, l'école moderne, quel que soit son secteur d'activité est devenue une institution ouverte sur son environnement. On distingue aujourd'hui différents types de partenariat : culturel, social, entrepreneurial. La pression du chômage et les critiques incessantes concernant l'incapacité du système éducatif et de formation à former des personnes qualifiées, ont conduit l'école ou l'établissement de formation à se rapprocher du monde des entreprises ***« La valorisation de l'établissement comme unité fondamentale du système éducatif, l'élaboration de projets d'école, la pédagogie du contrat constituent autant d'évolutions qui se rapprochent d'un management fondé sur la participation des acteurs et la recherche de consensus*** ». [215]

[214] G.Pelletier « Le partenariat : du discours à l'action » in La revue des échanges AFIDES. Volume N°14 numéro 3 septembre 1997 ; pages 2 à 3

Il faut toutefois, relever que les premiers pas d'un partenariat se font à l'intérieur même de l'établissement d'éducation et de formation. Il convient pour le dirigeant d'établissement de mettre en place une vraie politique de communication interne et d'adopter une politique de dialogue et une structure partenariale susceptible du mobiliser les différentes énergies.

Internes ou externes, ces acteurs (élèves ou étudiants, formateurs, parents d'élèves, anciens lauréats, associations professionnelles, entreprises, autorités locales etc.....) constituent de nos jours pour le responsable d'établissement des partenaires avec lesquels et sur lesquels il peut compter.

« L'essentiel est de se convaincre et de convaincre ses collaborateurs que le partenariat peut compléter et féconder l'action de l'école, qu'il peut contribuer à une compréhension et à une valorisation mutuelle » [216]

Il faut par ailleurs, noter que les conditions et les modalités qui favorisent l'instauration d'un partenariat efficace dépendant des compétences du manager de l'établissement et de son savoir-faire. Au Maroc nous constatons malheureusement que les établissements d'éducation et de formation privés et surtout publics réussissent difficilement à se rapprocher de la communauté et du monde productif et à favoriser l'insertion de l'apprenant dans son milieu professionnel.

b. Le champ du partenariat

Le partenariat peut concerner :

L'environnement immédiat de l'établissement (interne), et l'environnement global ou général, c'est-à-dire l'environnement culturel, économique et social dans lequel baigne l'établissement de formation.

b.1. L'environnement immédiat

Cet environnement concerne les associations, comités et conseil parascolaire : Associations d'anciens lauréats, associations de parents d'élèves, conseil de perfectionnement, bureau des élèves (BDE)...ayant en général un rôle consultatif dans les organismes privés de formation. Ces organismes peuvent fournir des suggestions et conseils intéressants pour l'organisation et le fonctionnement de l'établissement. Ils doivent surtout contribuer à la promotion et au rayonnement de l'école par des actions de communication à entreprendre et par l'influence personnelle de certains de ses membres.

b.2. L'environnement global

Les potentialités de partenariat dans le cadre de l'environnement global sont nombreuses et variées. Cela peut concerner, entre autres, le monde économique et le monde associatif.

[215] AFIDES « établissements et partenariats » article in La revue des échanges volume 14 N° 3 ; septembre 1997 ; pages 9-10.

[216] BonneT et alii. «L'école et le management. Pour une gestion stratégique des établissements de formation » édition De Boeck-Université .3ème édition 1995 ; page 181

-Le monde économique

Les actions de partenariat que l'école peut entreprendre avec le monde économique sont innombrables.

Parmi les formes de collaboration avec le monde économique on peut relever :

.

Les stages en entreprises au profit des stagiaires de l'établissement de formation.

.

Les visites d'entreprises.

.

La participation des représentants du monde professionnel à la définition d'objectifs et de contenus pédagogiques et à des jurys de qualification.

.

L'intervention du monde économique dans la formation : la formation par alternance et la formation contractuelle.

.

La réalisation de projets pour le compte d'entreprises.

- Le monde associatif

L'école doit mener des partenariats avec le monde associatif (associations professionnelles, associations culturelles et associations sociales)

L'adhésion à des associations peut contribuer à favoriser l'échange et la confrontation des idées et des pratiques.

4.1.2. DE LA FONCTION INSERTION A LA NOTION DU PROCESSUS DE FORMATION INSERTION

Des demandes multiples, plus exigeantes et de plus en plus spécifiques de la part des clients, une pratique d'apprentissage en mutation et la nécessité d'une approche managériale conjuguant projet stratégique, maîtrise qualité pédagogique, maîtrise marketing etc. tels sont les facteurs majeurs qui doivent orienter aujourd'hui le management des établissements de formation.

La démarche stratégique qui conduit à l'élaboration de projets d'établissement validés déclinés en projets d'actions requiert de travailler à partir d'unités organisationnelles homogènes. Le cadre de travail consiste donc à mettre en place dans l'organisation des pôles d'activités (formation initiale- formation continue- conseil) et de proposer des actions par pole, ce qui permet de décloisonner les activités inter services et de développer les synergies transversales sur les domaines de pédagogie-marketing- finance etc.

A ce concept stratégique « pole d'activités » il faudrait associer sur le plan organisationnel un concept opératoire : Celui de processus formation insertion. Qu'est ce qu'un processus ? Un processus est ce parcours organisationnel que l'on fait suivre à un apprenant pour satisfaire le besoin pour lequel il recourt à l'établissement.

Ce qui compte c'est d'intégrer et d'organiser les différentes activités ou fonctions dans une organisation de formation de façon à optimiser les contributions des différents acteurs au processus formation- insertion.

Un processus est un ensemble d'activités :

.

reliées entre elles par des flux d'information ou de manière significative ;

.

et qui se combinent pour fournir un produit, matériel ou immatériel important et bien défini. [217]

Nous pourrions ainsi schématiser ainsi le processus formation- insertion en relation avec les fonctions de l'entreprise par la figure suivante :

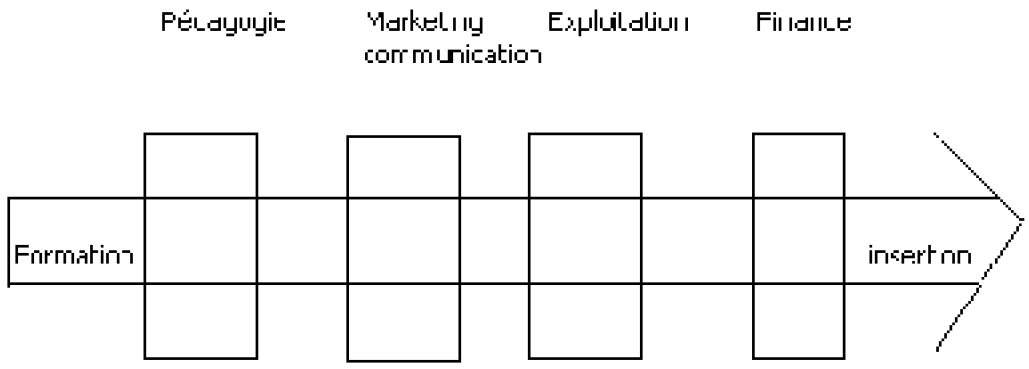


Figure n° 2.4 Processus de formation -insertion

Il s'agit donc de remodeler le processus formation- insertion de façon à améliorer le taux de satisfaction de la clientèle et le taux d'insertion des lauréats.

Passer d'une organisationnelle fonctionnelle à une organisation par processus impose à l'entreprise de formation de s'engager dans le développement d'un système d'information visant à définir les critères d'évaluation des activités et de faciliter la circulation et la communication entre les différents acteurs internes et externes engagés dans le processus du système de formation.

Ce système d'information doit donc constituer un langage commun au niveau de toutes les activités du processus formation –insertion ; ce qui implique une transformation du rôle de l'établissement, de façon à répondre à ses finalités (sociales et professionnelles) et une évolution de la culture de l'entreprise de formation et des acteurs.

Il en résulte donc que l'activité de l'insertion professionnelle des lauréats ne doit plus être gérée sous l'angle d'une fonction mais doit s'insérer dans tout le processus formation insertion et doit concerner tous les acteurs internes et externes intervenant dans ce processus et non pas uniquement l'affaire du seul responsable de cette fonction.

Cette conception est partagée par Lorino qui propose de : [218] passer d'un pilotage par

[217] P. Lorino « Méthodes et pratiques de la performance. Le guide de pilotage » op cité ; page 218

[218] P. Lorino « Méthodes et pratiques de la performance. Le guide de pilotage » ; op cité page 123

fonctions à un pilotage par processus en agençant les activités selon une logique d'objectifs et de résultats

4.2 L'EVALUATION DES PERFORMANCES DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION

Notons de prime abord que la performance d'un centre de formation professionnelle ne peut être appréhendée à travers uniquement ses rendements externes et plus précisément les dispositifs d'insertion et les moyens mis en place, par le centre de formation, pour réussir l'insertion professionnelle de ses lauréats. La performance est un tout et ne peut être réellement appréciée qu'à travers une approche ou une vision globale permettant d'identifier et de mesurer les variables indicatrices du fonctionnement interne, mais aussi les variables indicatrices du contexte socio –économique dans lequel évolue le centre de formation.

Dans ce cadre et pour évaluer les performances des établissements de formation nous avons mené une enquête exploratoire qui a touché les différents acteurs concernés par le processus de formation insertion.

Avant de livrer les résultats de l'enquête et mettre en évidence les dysfonctionnements issus des relations entre les acteurs intervenant dans le processus de formation insertion nous nous proposons tout d'abord de définir un système de formation.

4.2.1 L'EVALUATION D'UN SYSTEME DE FORMATION

4.2.1.1 La définition d'un système de formation

Pour apprécier la performance globale d'un centre de formation nous allons étudier la formation comme système présentant les caractéristiques suivantes : [219]

.

INTRANTS (ou INPUTS) entrant dans le système : Des stagiaires, des formateurs, des programmes de formation, des moyens matériels et financiers. Ces entrées sont plus ou moins filtrées à travers la sélection des stagiaires à l'entrée, implication ou non dans l'élaboration des programmes, négociation budgétaire etc.

.

EXTRANTS (ou OUPUTS) sortant du système : Des stagiaires supposés formés (lauréats), des formateurs, des informations quantitatives (nombre de stagiaires) et qualitatives (procédures d'évaluation des stagiaires etc.). En effet, en matière d'extrants l'évaluation de la performance peut être appréciée au niveau interne ou au niveau externe comme suit:

–

[219] A. Meignant « La formation, atout stratégique pour l'entreprise » op cité page 77

Rendements internes : Ils concernent les inscriptions réalisées par le centre de formation (effectif scolarisé). Le centre est d'autant plus efficace qu'il attire plus de candidats que ses concurrents. Ces rendements font également référence aux abondants et aux éches en cours de scolarité.

–

Rendement externe : l'analyse du rendement externe d'une formation se réfère à l'analyse de l'accès à l'emploi. (Taux d'insertion professionnelle des lauréats, cheminement professionnel des lauréats).

.

INTERACTION AVEC D'AUTRES SYSTEMES : Le système de formation dans un établissement de formation ne fonctionne pas pour lui-même. Il rentre en relation permanente et dynamique avec d'autres systèmes au sein de l'établissement (système de gestion du personnel, le système d'activité professionnelle....) comme à l'extérieur de l'établissement (autres systèmes de formation publics ou privés).

.

MODE DE FONCTIONNEMENT INTERNE : Le système de formation a un mode de fonctionnement interne et disposant d'une structure, d'une organisation et des modes de management tant de ses ressources (humaines et matérielles) que de ses productions spécifiques (supports pédagogiques et documentation....).

.

MODE DE REGULATION : Comme pour toute entreprise, le système de formation doit pour s'adapter à son environnement particulier ou général, réagir et évoluer.

L'approche systémique de l'école a été également développée par BAUDOT qui défini le système comme un ensemble d'éléments interdépendants, en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. L'ensemble se modifie plus ou moins dans le temps et en étant en rapport d'échanges avec un environnement qui le perturbe par son autonomie [220]

4.2.1.2 L'enquête d'évaluation des performances des centres de formation en matière d'insertion des lauréats

a-Le champ de l'enquête générale

En référence à l'objet de notre étude, la démarche à suivre implique quatre types d'investigation :

1.

L'investigation qui a touché **des établissements privés de formation professionnelle** relevant du secteur tertiaire aussi diversifiés que possible par :

–

[220] Baudot.A « sociologie de l'école : Pour une analyse des établissements scolaires » édition DUNOD 1981

Leur lieu d'implantation ;

–
Leur dimension et leur importance (effectif inscrit).

2.
L'investigation relative à **des lauréats** (sortants) des établissements privés de formation professionnelle (**F.P**). Il s'agit d'une enquête par contact direct à l'adresse du stagiaire et par contact téléphonique.

3.
L'investigation portant sur un échantillon **d'entreprises** choisies aussi contrastées que possible par :

–
Leur lieu d'implantation dans les différentes villes du pays ;

–
Leur nature d'activités ;

–
Leur dimension.

4.
L'investigation concernant un échantillon de **formateurs** permanents et vacataires intervenant dans le secteur privé de formation professionnelle.

Rappelons que pour les quatre cibles nous avons utilisé des questionnaires dont les modèles sont donnés en annexe n° 2

b- Les objectifs de l'enquête

b-1 La visite des établissements privés de formation professionnelle ...

et les interviews accordés par les directeurs d'établissements permettaient :

.
D'identifier les dispositifs d'insertion et d'orientation professionnelle des stagiaires sortants ;

.
D'apprécier la nature et les types de relations qu'entretiennent les écoles privées de F.P avec le monde professionnel ;

.
De situer le point de vue des directeurs de centres sur l'adéquation des formations dispensées par rapport aux emplois proposés ;

.
D'apprécier le management pratiqué par ses écoles et voir dans quelle mesure ce

management favorise t-il l'ancrage des établissements de FP dans leur environnement.

b.2 L'enquête « entreprise » ...

vise à analyser la perception de la formation par les responsables d'entreprise. Nous avons cherché à avoir des informations sur le personnel de l'entreprise, sur leur mode de recrutement et les profils recherchés et voir dans quelle mesure les sortants de la FP répondent t-ils à leurs besoins.

Nous avons également essayé d'apprécier le degré de connaissances, par les responsables d'entreprise, des dispositions mises en place par les pouvoirs publics pour favoriser l'insertion professionnelle des lauréats de la FP.

b.3 L'enquête sur les lauréats des établissements privés de la FP vise à :

.

Identifier les conditions de passage de l'école à la vie active et déterminer quels facteurs ont pu faciliter ou entraîner l'insertion professionnelle ;

.

Connaître le point de vue des sortants sur le degré d'adéquation de la formation avec les emplois occupés ;

.

Evaluer le point de vue des lauréats sur l'efficacité des dispositifs instaurés par leur école d'origine en matière d'insertion et d'orientation.

b.4 L'enquête des formateurs.

Cette enquête vise à connaître le profil des formateurs intervenant dans des établissements privés de FP (niveau académique, expérience professionnelle, formation pédagogique reçue.....) et appréhender le point de vue des formateurs sur :

.

L'adéquation des formations dispensées par les établissements privés de FP, avec les emplois visés ;

.

Les conditions du travail et l'efficacité des dispositifs d'insertion et d'orientation des lauréats.

Notons, compte tenu de la taille réduite de nos échantillons (pour les 4 cibles), que les réponses analysées n'ont par de représentativité scientifique. S'agissant d'une enquête générale exploratoire les enseignements à tirer de notre étude sont donc essentiellement qualitatifs.

c- La collecte des données de l'enquête

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Pour la collecte des données et l'atteinte des objectifs de notre enquête nous avons opté en raison de la diversité de notre population cible pour l'utilisation de questionnaires spécifiques pour chaque cible. [221]

Le questionnaire de la cible « entreprises » est structuré en 13 questions portant essentiellement sur la gestion des ressources humaines et sur le profil du personnel à recruter

Le questionnaire de la cible « établissements de formation » est présenté en 15 questions ayant trait au dispositif mis en place par les écoles en matière d'insertion des lauréats, à la question de l'adéquation formation emploi et aux aspects liés à la gestion en général et à la gestion du système de formation en particulier.

Le questionnaire de la cible « formateurs » est structuré en 16 questions se referant au profil des formateurs, aux méthodes et outils pédagogiques utilisés et aux dispositifs et aux taux d'insertion des lauréats.

Le questionnaire de la cible « lauréats » est structuré en plusieurs types de questions ayant trait au profil des lauréats, aux postes occupés et à la nature des activités réalisées depuis la sortie de l'école. Les questions portent également sur les difficultés rencontrées en matière de recherche d'emploi et sur l'adéquation des profils des lauréats par rapport aux besoins de marché.

Après avoir appréhendé le système de formation, défini ses caractéristiques et présenté le champ et les objectifs de l'enquête générale que nous avons menée pour l'évaluation des performances des établissements privés de formation nous allons, dans le point qui suit, en présenter les résultats.

4.2.2 LES RESULTATS DE L'ENQUETE

Dans ce cadre nous proposons d'évaluer les performances d'un centre de formation, d'une part, par rapport à son fonctionnement interne tant au niveau des intrants et qu'au niveau des extrants et d'autre part, par rapport au contexte dans lequel il évolue.

4.2.2.1 Les performances des centres de formation par rapport à leur fonctionnement interne

a- Au niveau des Intrants

a.1 Les formateurs

Notons de prime abord que l'amélioration de la qualité de la formation passe par celle des formateurs laquelle sera mesurée par :

.

Le niveau académique et éducatif des formateurs ;

[221] C.f en annexe n° 2 les modèles des questionnaires administrés pour les 4 cibles

- L'expérience professionnelle en matière de formation ;
- La disponibilité pour la formation ;
- La formation continue reçue ;
- Le statut du formateur.

Le premier indicateur se réfère à la formation académique des formateurs qui est supposée correspondre aux matières enseignées (niveau de connaissances requis) et à leurs aptitudes à les communiquer.

L'expérience professionnelle, qui se réfère aux qualifications qu'obtiendra le formateur au fur et à mesure de la réalisation des programmes de formation, peut être mesurée par le nombre d'années d'exercice de la formation.

Ainsi, l'enquête a montré que 74% des formateurs interviewés ont plus de 11 ans d'expérience dans le secteur public contre 48% dans le secteur privé.

La disponibilité des formateurs est saisie par la charge horaire d'enseignement, de son statut au sein de l 'établissement. S'agit-il d'un formateur permanent ou d'un formateur vacataire ?

Pour le formateur vacataire s'agit –il d'un enseignant issu du système éducatif public relevant de l'un de ces trois sous-secteurs (éducation nationale, formation professionnelle et enseignement supérieur).

L'étude a relevé que 100% des formateurs sont des vacataires issus du système éducatif public (43% de l'éducation nationale et 48% de la formation professionnelle publique)

a.2 Matériaux didactiques et organisation pédagogique

La qualité des programmes de formation peut s'apprécier par la quantité et la qualité des matériaux didactiques mis à la disposition des enseignants, mais également par la cohérence et la pertinence de ces équipements par rapport aux finalités pédagogiques et professionnelles d'un programme de formation.

a.3 Programmes de formation

L'amélioration de l'offre de formation passe par l'amélioration de sa qualité, afin d'assurer une bonne intégration des sortants au monde du travail et la capacité de mobilité, d'adaptation et d'adaptabilité de l'individu sur le marché de l'emploi. Ces conditions requièrent la production de programmes de formation selon une approche axée plutôt sur l'acquisition de compétences que les connaissances.

Ainsi les programmes de formation professionnelle doivent être adaptés à la diversité des populations, à celle des situations de travail et des besoins socio-économiques. Ils

doivent favoriser la mise en place de modes d'apprentissage et d'organisation pédagogique, de façon à répondre aux diverses exigences auxquelles ils doivent faire face.

Par rapport au processus d'élaboration des programmes de formation professionnelle nous avons essayé d'approcher le degré de maîtrise de l'ingénierie pédagogique par les établissements de formation et le degré d'implication des professionnels, des formateurs et tous autres acteurs dans l'élaboration des programmes.

Nous avons ainsi relevé que 60% des formateurs interviewés ne sont pas impliqués dans le processus de conception ou de mise à jour des programmes de formation. Pour ceux qui y sont impliqués 59% ne font que proposer des programmes sans implication dans toutes les étapes d'élaboration de programmes de formation, et 61% participent à un comité pédagogique ou un conseil de perfectionnement. Notons qu'uniquement 17% des formateurs interviewés participent réellement à tout le processus l'élaboration de programmes.

L'enquête a également mis en évidence que des professionnels reprochent aux établissements de formation leur non-rapprochement avec eux, alors que « ***l'objectif essentiel doit être de parvenir à une formation professionnelle pour tous sur la base d'une qualification convenue avec les professions*** » [222]

a.4 Le personnel d'exploitation

Les compétences du personnel d'exploitation devaient être analysées dans les même termes que celles du personnel de formation. On devrait prêter attention à leur profil, à leur degré d'appartenance, à leur disponibilité, et aux conditions de travail etc.

Cet aspect n'a pas été abordé par notre enquête.

a.5 L'infrastructure

Il s'agit de se référer à la capacité d'accueil de l'établissement et surtout à la disponibilité et à l'utilisation des infrastructures nécessaires à la formation (salles de cours, salles de travaux pratiques, bibliothèque et salle de lecture, espace de recréation...).

Après avoir passé en revue les principaux critères de fonctionnement au niveau interne et qui peuvent avoir une influence sur la performance du centre de formation ; nous allons aborder, dans le point qui suit, les données relatives aux extrants du système de formation.

b- Au niveau des Extrants

Au niveau des extrants l'analyse peut être réalisée au niveau interne ou externe. Ainsi les données recueillies auprès des établissements de formations concernent les rendements internes, alors que les enquêtes auprès des sortants renseignent sur les rendements externes.

[222] Conseil National du Partenariat Français (CNPF) « la formation professionnelle des jeunes », les éditions d'organisation 1993. 163 pages ; Page139.

b.1 Les rendements internes

Ils concernent les effectifs inscrits et renseignent sur les taux d'occupation de l'établissement par rapport à la capacité d'accueil, ce qui donne une idée sur l'importante de la demande de formation dont bénéficie le centre.

Les rendements internes font également référence aux échecs et aux abondons en cours de scolarité qui sont des indicateurs d'efficacité. Il s'agit d'évaluer le taux de déperditions par promotion et par année.

Cet aspect n'a pas été touché par notre enquête puisque nous nous sommes limités aux indicateurs du rendement externe.

b.2 Le rendement externe

L'analyse du rendement externe d'une formation est celle de l'insertion professionnelle des lauréats (accès à l'emploi). Pour illustrer ce rendement nous avons retenu deux critères : le chômage et le temps mis à la recherche du premier emploi

Le chômage

L'enquête a démontré que 38% des sortants sont en chômage depuis leur sortie d'école et cherchant toujours leur premier emploi.

La recherche d'emploi dure depuis 6 mois pour 60% des interviewés et que 50% d'autres eux ont basé la recherche sur les relations personnelles et familiales et moins sur d'autres moyens (envoi de demandes spontanées, réponses à des annonces de recrutement).

Les difficultés rencontrées par les lauréats dans la recherche du premier emploi sont dues dans 36% des cas à l'absence de débouchés dans la région souhaitée par les candidats et même quant ces candidats trouvent un emploi, les salaires proposés par les entreprises sont insuffisants et donc en deçà de leurs aspirations..

Le temps mis à la recherche du premier emploi

50% des interviewés n'ont fait que moins de 6 mois pour trouver leur premier emploi. 35% des lauréats ont fait la recherche pendant 6 à 11 moins et 15% n'ont trouvé leur premier emploi qu'après plus de 12 mois jusqu'à 15 mois.

4.2.2.2 Les performances des centres de formation par rapport à leur contexte

Le rendement d'un établissement de formation subi l'influence non seulement d'éléments internes liés à la quantité et la qualité des formations dispensées mais également il est sujet à une multitude d'influences externes.

Ces influences peuvent se situer soit en amont soit en aval du système de formation. Celles situant en amont peuvent concerner les conditions d'éligibilité à la formation :

(Catégorie socio-professionnelle, niveau d'étude initial, la durée et l'âge d'interruption des études.).

Les influences externes situant en aval de la formation se présentent au niveau du marché de l'emploi et au niveau des mécanismes de son fonctionnement.

Cette présentation peut être schématisée par la figure suivante :

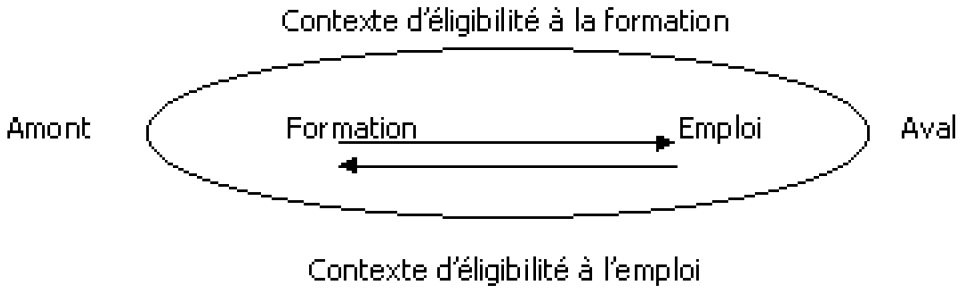


Figure n° 2.5 Les performances de l'établissement de formation par rapport à ses contextes

a- Le contexte d'éligibilité à la formation

La performance d'un établissement de formation peut subir l'influence d'éléments liés au contexte d'éligibilité à la formation. Il s'agit notamment du contexte social des lauréats, de leur contexte éducatif et de leur contexte émotionnel.

a.1 Contexte social

Les indicateurs du contexte social des candidats à la formation (profil socio-professionnel des parents, le milieu de résidence, le nombre de frères et soeurs) peuvent renseigner sur le milieu social des sortants.

Il s'agit de savoir dans quelle mesure la performance économique d'un centre de formation peut être affectée ou influencée par l'origine sociale et le milieu social des stagiaires qui le fréquentent.

Il s'agit également de situer l'influence de l'origine sociale sur le cheminement professionnel des lauréats et sur leur insertion professionnelle (moyens de recherche d'emploi, nature de l'emploi occupé, la durée de recherche de l'emploi, cheminement professionnel....)

a.2 Contexte éducatif

L'objectif recherché ici est de situer les variables indicatrices liées aux antécédents scolaires (niveau d'étude initial, le diplôme obtenu, l'âge et la cause d'interruption des études) afin de situer leurs influences sur l'insertion professionnelle des lauréats et partant sur la performance de l'établissement de formation.

En effet, l'age et le niveau scolaire déterminent le niveau de qualification auquel peut accéder le candidat à la formation professionnelle.

a.3 Le contexte émotionnel

La connaissance des motivations et des projets d'avenir des stagiaires permet de renseigner sur leur contexte émotionnel.

.

Qui a choisi la formation : la famille ? le candidat ?

.

Dans quelles conditions économiques était le candidat ? (poursuivant ses études, en emploi, en chômage)

.

Les attentes de la formation ? (en emploi, poursuite des études.....)

b- Le contexte d'éligibilité à l'emploi

L'insertion professionnelle des sortants d'un système de formation professionnelle peut également être influencée ou inhibée par plusieurs facteurs liés au contexte d'éligibilité à l'emploi. Ces facteurs sont, entre autres, les suivants :

.

L'importance accordée au stage et le mode de formation ;

.

La nature des entreprises ouvertes aux stagiaires ;

.

La présence d'autres opportunités de formation ;

.

La nature des emplois auxquels ils accèdent ;

.

Les modalités de recherche d'informations sur le marché de l'emploi.

b.1 L'accès à d'autres formations

Le lauréat de la formation professionnelle peut avoir le désir et l'opportunité de poursuivre d'autres formations. Si cette possibilité permet une accumulation d'aptitudes et de compétences supplémentaires, elle contribue à retarder l'insertion professionnelle des lauréats.

b.2 Le stage en entreprise

L'importance accordée au stage dans un système de formation et ces modalités de réalisation et d'organisation peuvent jouer un rôle déterminant dans l'insertion professionnelle des stagiaires.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Le stage doit être considéré comme une activité indispensable dans le cursus de formation et un tremplin vers l'entreprise et à la vie active.

Il s'agit donc d'identifier le pourcentage des stagiaires qui sont recrutés par l'entreprise à la fin de leur stage (les stages ayant débouché sur un emploi) et de connaître dans quelle mesure le stage a contribué à une insertion professionnelle plus aisée des stagiaires.

b.3 La nature des entreprises

Le contexte économique dans lequel évolue un centre de formation peut influencer le taux d'insertion professionnelle des lauréats.

L'identification du tissu économique et la nature des entreprises qui le composent (activités des entreprises, taille, nombre d'entreprises.....) permet de renseigner sur le potentiel économique et partant sur les possibilités d'insertion dans la zone ou la région d'implantation du centre de formation.

b.4 Les emplois auxquels accèdent les sortants

La nature des emplois auxquels accèdent les sortants d'un système de formation professionnelle peut renseigner sur le degré d'adéquation de l'emploi occupé par rapport à la spécialité et sur la nature des entreprises que préfèrent les lauréats en général..

b.5 Le fonctionnement du marché du travail

Les caractéristiques du marché du travail peuvent avoir une influence sur le rendement externe de l'établissement de formation. En effet « Lors qu'il y a transparence du marché du travail, lorsque les moyens privilégiés pour la recherche de l'information sur le marché du travail ne relèvent pas du népotisme et de l'effet des relations familiales et des recommandations, lorsque la recherche d'informations sur le marché du travail passe par les créneaux objectifs et que les critères de recrutement sont réellement les profils de poste, on doit s'attendre :

.

à ce que les individus soient affectés à des emplois correspondant à leurs spécialités et à leur niveau d'insertion :

.

à ce que les salaires reflètent positivement cette correspondance ;

.

à ce que la stabilité du travailleur ne dépende par du bon gré d'un bienfaiteur » [223]

L'enquête a montré l'importance des relations familiales et interventions personnelles dans la recherche d'emploi.

Du côté des entreprises, le recours aux relations individuelles et personnelles est relativement important. Cette situation comme notre hypothèse sur l'opacité du marché de l'emploi au Maroc, ce qui ne permet par d'évaluer d'une manière objective les

[223] Zouhari-Bouattour, « La contextualisation des performances des centres de formation professionnelle : » in « la performance, théorie, recherche, pratique » page 162. Actes du colloque organisé par l'équipe de recherche en gestion. Publication de la Faculté des sciences économiques de Sfax (Tunisie)

performances d'un centre de formation qui subi bien sûr les influences de son contexte interne mais aussi externe.

La figure n°2.6. résume ainsi l'ensemble des facteurs ayant une influence sur la performance des écoles.

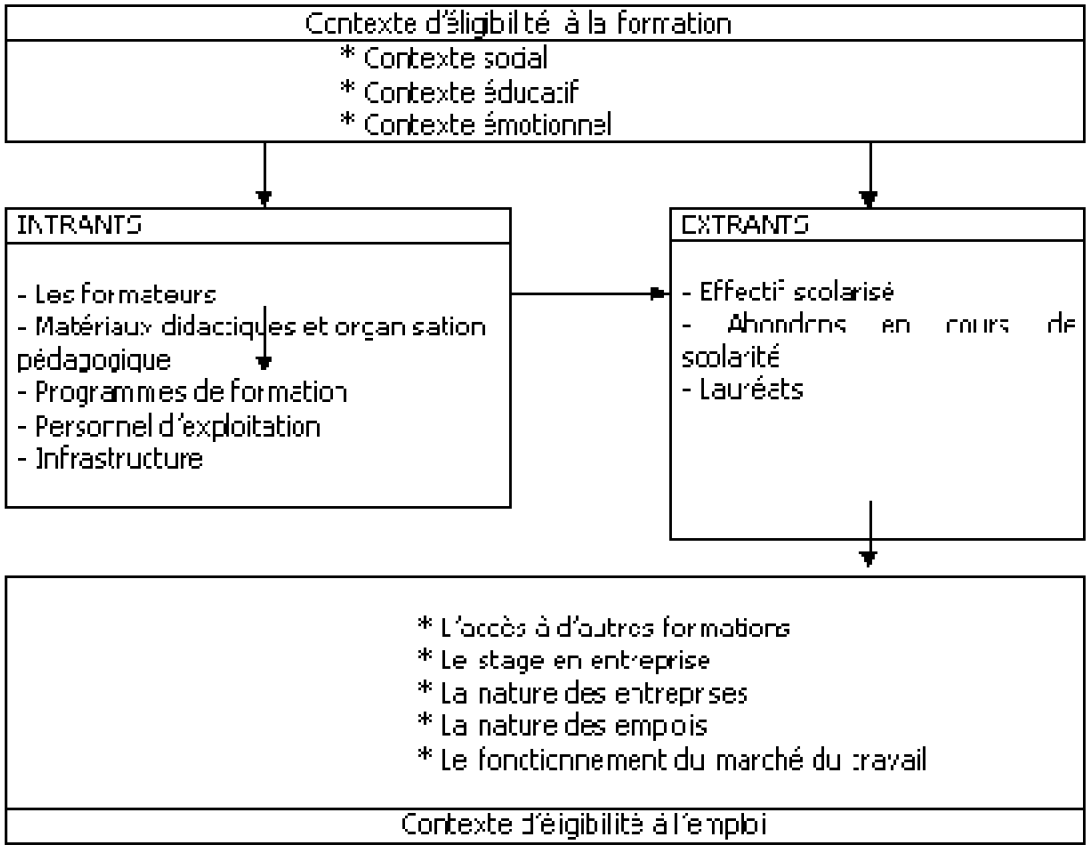


Figure n° 2.6. Les facteurs influençant la performance des écoles

4.2.3. LES DYSFONCTIONNEMENTS ISSUS DES RELATIONS ENTRE LES ACTEURS INTERVENANT DANS LE PROCESSUS FORMATION INSERTION

4.2.3.1 Les comportements des acteurs intervenant dans le processus formation insertion

Nous allons essayer d'appréhender les comportements des quatre acteurs intervenant dans le processus formation- insertion (établissements de formation, entreprises, lauréats et formateurs) à travers quatre axes :

.

Les dispositifs d'insertion des lauréats ;

.

L'adéquation formation emploi ;

.

Le rapprochement des établissements avec le monde productif ;

.

Le management pratiqué par les établissements.

a-Les dispositifs d'insertion des lauréats

a.1 Etablissements de formation

*Cellules d'aide et d'insertion des lauréats.

60% des établissements contactés ne disposent pas de cellules d'aides au placement des lauréats.

L'aide apportée au placement apportée aux lauréats se manifeste essentiellement à travers les propositions d'offres d'emploi recueillies auprès d'entreprises partenaires et par des offres de stage de pré-embauche.

* Formation sur les techniques de recherche d'emploi.

Les formations pratiques sur l'insertion professionnelle et les techniques de recherche d'emploi sont rarement dispensées par les établissements interviewés.

* Les modes de suivi des lauréats.

Le suivi de l'insertion et du cheminement professionnel des lauréats pourrait se faire aux moyens de l'assistance individuelle, des enquêtes périodiques....

L'enquête a permis de mettre en évidence que 50% des établissements n'assurent aucun suivi à leurs lauréats, contre 38% assurant un suivi individualisé et 12% qui réalisent des enquêtes périodiques auprès de l'ensemble des sortants pour le suivi de leur cheminement professionnel.

* Le comportement des stagiaires.

Les chefs d'établissements interviewés estiment que les lauréats ne fournissent pas suffisamment d'effort pour la recherche d'emploi et ce malgré la qualité de la formation dispensée et les moyens mis en place par l'école pour une insertion rapide des lauréats. Ils estiment que les stagiaires comptent sur leurs connaissances familiales et personnelles dans la recherche d'emploi ou attentent à ce que l'école leur cherche du travail. Bref, il y a une certaine passivité constatée chez une grande majorité des lauréats.

a.2 Entreprises

*Connaissance des dispositifs d'insertion des jeunes lauréats.

Malgré l'importance que doivent avoir les entreprises dans le processus de formation professionnelle, l'enquête a montré que ces dernières ne sont pas au courant des dispositifs mis en place par les pouvoirs publics en matière d'insertion des jeunes lauréats.

Les entreprises estiment que ce sont les établissements de formation qui ne se

rapprochent pas suffisamment du monde professionnel et qui ne font pas également suffisamment d'efforts pour faire connaître les dispositifs légaux d'encouragement à l'insertion professionnelle à la promotion des jeunes diplômés et ceux malgré les avantages qu'ils offrent tant pour les entreprises, les établissements de formation que pour les lauréats.

*Moyens de recrutement du personnel

18% des entreprises recrutent leur personnel « moyen » directement auprès des écoles.

15% optent pour la promotion interne et 9% basent leur recrutement sur les connaissances personnelles et familiales.

a.3 Lauréats

* Formations sur les techniques de recherche d'emploi.

Les lauréats semblent ne pas disposer de formation pointue sur les techniques de recherche d'emploi et sur l'orientation professionnelle.

D'ailleurs c'est l'école qui a contribué à la recherche du premier emploi pour 38% des cas, auxquels il faudrait ajouter 32% qui se sont contentés de leurs relations personnelles et familiales pour trouver un emploi. .

* Difficultés rencontrées dans la recherche du premier emploi

les lauréats estiment qu'ils n'ont pas encore trouvé du travail à cause de :

.

L'absence de débouchés dans la région souhaitée (12%) ;

.

Salaires proposés insuffisants (9%) ;

.

Forte concurrence d'autres formations et l'absence de débouchés dans la spécialité choisie (15%).

a.4 Formateurs

*La connaissance des dispositifs d'insertion des lauréats

62% des formateurs interviewés n'ont aucune idée sur les dispositifs d'insertion et les taux d'insertion des lauréats des écoles dans lesquelles ils interviennent. Cette méconnaissance est due en partie aux formateurs dont 33% d'autres eux semblent ne pas s'intéresser à une telle information.

D'autres n'en s'intéressent pas par le fait qu'il y a un manque de suivi de l'insertion des lauréats par les établissements dans lesquels ils interviennent.

Certains formateurs ont fait allusion au refus manifesté par certains directeurs de leur communiquer les résultas de l'insertion.

*L'amélioration du taux d'insertion des lauréats

Pour améliorer le taux d'insertion des lauréats les formateurs proposent d'intervenir en amont du processus formation- emploi, par une sélection rigoureuse des candidats à l'entrée et de renforcer l'encadrement des stagiaires en matière de recherche d'emploi.

b- L'adéquation formation –emploi

b.1 Etablissement de formation

Les responsables d'établissement interviewés font état d'une inadéquation entre l'offre et la demande. Cette inadéquation pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs dont les plus importants sont les suivants par ordre d'importance :

.

La non capacité de l'économie nationale à créer des emplois pour répondre à une demande sociale de jeunes de plus en plus importante et à faire face un déséquilibre entre la dimension démographique et la croissance économique ;

.

La faiblesse du niveau scolaire initial de la plupart des candidats à la formation professionnelle qui s'explique par la dégradation du secteur éducatif en général et de sous-secteur de l'enseignement général en particulier ;

.

La non adaptation du profil de certains lauréats aux besoins du monde productif en raison des lacunes dans leur formation générale de base ;

.

La non ouverture du monde de l'entreprise sur les établissements de formation professionnelle, ce qui ne favorise pas une adaptation continue et permanente des produits offerts par les écoles aux entreprises.

b.2 Entreprises-

* Le degré d'adéquation de la formation à l'emploi.

60% des entreprises contactées considèrent que le profil des lauréats ne répond aux besoins du monde productif. Cette inadéquation s'explique, du point de vue des chefs d'entreprises, non pas par un manque de connaissances techniques mais par des lacunes sur le plan des attitudes (manque d'initiative et esprit créatif, insuffisance du sens de l'écoute..). Des chefs d'entreprises estiment également que l'insuffisance de la pratique dans la formation renforcée par une culture générale faible constatée chez des lauréats contribuent à former des lauréats dont le profil n'est pas adéquat à leurs besoins.

* Les aptitudes requises pour un cadre moyen

Les aptitudes requises pour un cadre moyen, par ordre d'importance, sont les suivantes :

*Sur le plan intellectuel.

- Très bonne culture professionnelle.
- Sens de l'organisation.
- Facilité d'adaptation.
- Esprit d'analyse et de synthèse.
- Technicité.

* Sur le plan de la personnalité.

- Aptitude à entretenir de bonnes relations avec autrui.
- Le goût du travail en équipe.
- Autonomie et capacité d'initiative.
- Sens de communication et maîtrisé de soi.
- Conscience professionnelle élevée.

* Les préférences pour les lauréats du secteur public ou du secteur privé

L'enquête a permis également de mettre en évidence la préférence des lauréats des instituts publics ou des instituts privés.

A la question concernant la préférence des écoles publiques de formation professionnelle 71% des chefs d'entreprises contactés optent pour les écoles à statut public. Ce choix est justifié par plusieurs raisons :

- Le manque du problème d'équivalence des diplômes ;
- La formation dispensée est mieux adaptée au milieu professionnel ;
- La formation assurée est polyvalente.

Quant à la préférence des écoles privées de formation professionnelle, uniquement 50%

des interviewés ont manifesté un intérêt pour des lauréats issus des instituts privés. Ce choix est expliqué par :

.

La qualité de la formation assurée ;

.

La formation très proche des réalités du monde professionnel.

b.3 Lauréats

60% des sortants qui sont en activité professionnelle estiment qu'il y a une concordance entre le poste occupé et la spécialité choisie et par conséquent une bonne adéquation entre la formation obtenue et l'emploi occupé.

Même les sortants qui sont encore à la recherche de leur emploi pensent qu'il y a une assez bonne adéquation entre la formation reçue et le marché de l'emploi. Pour eux, les difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi sont dues essentiellement aux mécanismes du marché et aux conditions du travail qui leur sont proposées et non pas à leur profil.

b.4 Formateurs

57% des formateurs interviewés estiment qu'il y a une adéquation entre la formation et l'emploi. Ceci est dû pour l'essentiel à :

.

Une bonne préparation des jeunes à la vie active ;

.

La qualité de l'encadrement assuré dans les écoles privées ;

.

La pertinence des formations qui répondent aux besoins des entreprises.

43% de l'échantillon restant estime que les formations dépensées ne répondent pas aux besoins et ce pour plusieurs raisons :.

.

Des lacunes constatées dans le contenu de la formation ;

.

La non adaptation des approches d'apprentissage aux finalités professionnelles et pédagogiques de chaque spécialité.

c- Le rapprochement des établissements de formation avec le monde professionnel

c.1 Etablissements de formation

Les établissements de formation considèrent qu'ils entretiennent suffisamment de relations avec le monde professionnel au moyen de plusieurs canaux :

.

Proposition de stagiaires aux entreprises (33%) ;

.

Visites systématiques d'entreprises (24%) ;

.

Interventions dans le cadre d'actions de formation continue (24%)

Ces relations se manifestent rarement à travers l'implication de professionnels dans le conseil de perfectionnement de l'école.

c.2 Entreprises

71% des entreprises enquêtées entretiennent des relations avec des écoles privées de formation professionnelle.

Ces relations se concrétisent à travers essentiellement des offres de stage (70%) et moins au moyen de partenariat. Ce constat s'explique par les responsables d'entreprise par le fait que ce sont les établissements de formation qui ne rapprochent pas suffisamment d'eux pour élargir le champ des relations de partenariat.

c.3 Formateurs

71% des formateurs interviewés estiment que les établissements de formation se rapprochent suffisamment du monde professionnel à travers l'invitation des entreprises à participer aux manifestations culturelles organisées par l'école et aussi par des visites systématiques des entreprises s'inscrivant dans le cadre des activités de formation.

d- Le management pratiqué par les établissements de formation

d.1 La définition des objectifs suivis par les établissements de formation

L'enquête a relevé l'absence d'une vision stratégique et des lacunes en matière de formulation des objectifs d'établissement.

Les objectifs ne sont pas, en général, présentés en des termes clairs et ne répandant pas aux finalités sociales et économiques des établissements de formation professionnelle.

d.2 Les outils de gestion utilisés

Malgré l'absence d'une vision stratégique par rapport aux finalités de l'organisation ; les responsables d'établissement de formation disposent d'outils de gestion pour le pilotage

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

de leur unité.

Ainsi 38% déclarent disposer d'un budget de fonctionnement établi chaque année,38% disposent de plan d'action et 19% utilisent des tableaux de bord pour le pilotage de l'unité et 63% des établissements interviewés disposent d'un projet d'établissement

d.3 La gestion des ressources humaines

* Evaluation du personnel

Si 63% des établissements déclarent qu'ils procèdent à l'évaluation des performances de leur personnel pédagogique permanent, uniquement 17% de ces établissements disposent d'un système d'évaluation propre au personnel pédagogique vacataire.

Sachant que le nombre de formateurs est trop important dans la structure des établissements privés de formation professionnelle, nous relevons que la pratique d'évaluation du personnel pédagogique est presque inexistante.

* Formation continue du personnel

L'enquête a permis de mettre en évidence qu'uniquement que 25% des établissements enquêtés disposent d'un plan de formation continue de leur personnel pédagogique. Ces formations concernent pour l'essentiel les domaines des spécialités et moins les approches et méthodes d'apprentissage.

*Implication des formateurs dans la gestion des programmes

50% des établissements contactés déclarent impliquer les formateurs dans la conception et l'évaluation des programmes et des activités de formation.

29% impliquent les formateurs dans les visites d'entreprises et 21% déclarant faire participer les formateurs à des rencontres avec les professionnels.

d.4 Les actions internes favorisant l'amélioration des performances de l'établissement de formation.

L'enquête a permis également de situer les actions internes préconisées par les responsables interviewés en vue d'améliorer les performances de leur établissement. Ces actions ont concerné les aspects suivants :

.

Changement de structures physiques. Les responsables interviewés sont favorables à un changement du local ou à l'aménagement des espaces de travail actuels pour qu'ils répondent aux impératifs d'un enseignement de qualité et aux finalités pédagogiques des spécialités assurées.

.

Changement de structures technologiques La majorité des responsables estiment qu'il est important d'améliorer les programmes pédagogiques et d'adapter d'une manière permanente les équipements didactiques et pédagogiques aux besoins des

apprentissages.

- **Changement des structures démographiques** Tous les responsables interviewés s'accordent à dire qu'il est indispensable d'améliorer d'une manière permanente les compétences des formateurs et de renforcer la structure humaine par le recrutement de cadres jeunes mais compétents.

- **Changement des structures organisationnelles** Les dirigeants d'écoles estiment que la priorité doit être accordée à la mise en place d'un système communication-coordination-concertation (3.C) et au renforcement du système d'information de leur entreprise.

- **Changement des structures mentales** La mise en place d'un projet d'établissement constitue pour la majorité des responsables interviewés une action prioritaire et d'une grande importance.

Cette action est suivie de l'amélioration de l'ambiance du travail et de changement du style de direction.

4.2.3.2. Les enseignements à tirer de l'enquête

Au terme de cette étude, il convient de tirer les conclusions et d'esquisser les perspectives qui s'ouvrent à la lumière de notre enquête exploratoire. Nous insistons notamment sur :

- Les limites de notre étude ;

- La difficulté de traiter de la question de l'adéquation formation-emploi dans la mesure où elle concerne plusieurs acteurs ayant des intérêts différents et par conséquent des comportements différents, voire, antagonistes.

- La difficulté d'appréhender la performance des centres de formation à partir uniquement les résultats de l'insertion professionnelle.

a- Les limites de l'enquête

Compte tenu de la taille de nos échantillons et ce pour les différentes cibles, il y a lieu de préciser que les réponses analysées n'ont pas de représentativité scientifique.

S'agissant d'une enquête exploratoire les enseignements à tirer de notre étude sont essentiellement qualitatifs et ne doivent pas être interprétés en dehors de ce cadre.

Nous pensons que l'élargissement du champ de l'enquête est une nécessité qui s'impose pour donner plus de crédibilité à notre analyse.

b- La question de l'adéquation formation emploi.

L'adéquation formation-emploi est une question difficile et complexe à traiter surtout dans un contexte caractérisé par un chômage élevé des jeunes diplômés et la difficulté d'insérer ces jeunes, après leur formation, dans le monde professionnel.

Ainsi l'étude a permis de relever que :

.

L'adéquation formation-emploi concerne plusieurs acteurs ayant des intérêts différents se traduisant par des comportements différents, vis-à-vis de l'insertion professionnelle des lauréats. Nous avons ainsi pu mettre en évidence le décalage existant entre les attentes spécifiques et particulières des différentes parties prenantes.

.

Les raisons de l'inadéquation entre formation et emploi sont liées au système éducatif et de formation en général et aux établissements de formation au particulier, au système productif, aux formateurs et aux lauréats.

Par ailleurs l'étude a permis de mettre en évidence le rôle primordial que doit jouer l'établissement de formation dans le processus de formation insertion et de relever l'importance de traiter du management des établissements de formation

Ainsi, en agissant au niveau du fonctionnement interne des établissements de formation tout en intégrant les relations qu'ils entretiennent avec leur environnement externe, nous pourrions :

.

mettre le doigt sur les dysfonctionnements internes qui bloquent le développement de l'entreprise et freinent l'amélioration de ses performances.

.

mieux comprendre les dysfonctionnements organisationnels liés à la question de l'insertion professionnelle

.

agir sur les conditions et l'organisation du travail des acteurs internes de façon à modifier leur comportement dans le sens d'une amélioration constante de la performance de l'établissement de formation. ;

.

Définir et de mesurer des indicateurs d'efficacité au niveau des intrants et des extrants du système de formation.

.

Intérioriser, dans l'établissement de formation, les données de l'environnement externe de façon à les exploiter pour une amélioration de sa performance globale.

c- La mesure de la performance des établissements de formation

La question de la performance des établissements de formation interroge non seulement les pédagogues mais aussi les praticiens de la gestion et les pouvoirs publics.

Le problème de l'efficacité voire de l'efficience scolaire n'est pas nouveau en soi. Cependant il prend une importance plus grande en période de crise du système de formation.

Quels sont les critères d'efficacité et d'efficience pour évaluer la performance des organisations de formation ?

La performance d'un établissement de formation peut s'appréhender comme sa capacité à atteindre des objectifs préalablement définis en utilisant d'une manière optimale des ressources humaines matérielles et financières.

La performance correspond également au jugement prononcé par ses multiples parties prenantes (individus, organismes.....) sur les prestations, les résultats et les effets qu'ils attendent de l'établissement.

Il en résulte que la mesure de la performance d'un établissement de formation est un concept multidimensionnel qui doit nécessairement combiner plusieurs critères d'évaluation afin de donner une vision plus réelle de la performance globale.

Afin d'appréhender les indicateurs de la performance globale d'un établissement de formation, nous avons tenté de situer la performance en référence au fonctionnement de l'établissement de formation en considérant les relations qu'il entretient avec son environnement.

Donc en plus de l'étude du fonctionnement interne des centres de formation, ce qui permettra de définir et de mesurer des indicateurs, au niveau des inputs et des outputs, nous nous sommes intéressés aux conditions d'éligibilité et de recrutement des candidats à la formation et à l'usage qui en est fait dans le système productif.

Le tout doit s'inscrire dans une gestion transversale des activités qui privilégie le pilotage par processus dans le cadre d'un management plus structurant.

Sans aucun doute ces quelques remarques peuvent donner lieu à de nombreuses autres questions et de nombreuses autres interrogations sur les critères et les indicateurs à retenir pour une évaluation encore plus adéquate et plus juste des performances des centres de formation. Ceci nous amène à aborder les outils de pilotage dans les systèmes de formation

4.3. LES OUTILS DE PILOTAGE DANS LES SYSTEMES DE FORMATION

L'introduction du pilotage interpelle le monde de la formation et de l'éducation.

Dans cette section nous allons aborder le concept du pilotage dans les systèmes éducatifs, les niveaux de pilotage, les notions d'indicateurs et leur organisation en tableaux de bord de pilotage.

Nous serons également appelés à appréhender les pratiques d'évaluation dans les établissements de formation.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

4.3.1. DEFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE

Il est indispensable d'abord de préciser quelques définitions et concepts de base afin de cerner, le plus possible, le sens d'expressions courantes sur notre sujet.

4.3.1.1 Concept de pilotage

Piloter un système de formation, un établissement voire un cycle d'étude ; c'est le conduire, dans les meilleures conditions possibles, vers la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, s'inscrivant dans le cadre d'un projet donné, à travers l'utilisation d'outils de pilotage.

« Le pilotage peut se définir comme la prise de décision au niveau macroscopique (c'est-à-dire du système ou d'un sous-système éducatif) ou microscopique (c'est-à-dire d'un établissement, voire d'une classe) sur la base de constats aussi objectifs que possible, relatifs à l'état, au fonctionnement ou aux produits des systèmes » [224]

En fait le pilotage s'inscrit dans un, processus qui consiste à transformer les données reçues, de l'intérieur de l'espace étudié, comme de l'extérieur, en informations pertinentes et accessibles au décideur dans un délai rapide. Cette transformation nécessite une interface, en l'occurrence le système d'information dans lequel s'insèrent le tableau de bord et le système de pilotage.(figure n°2.7)

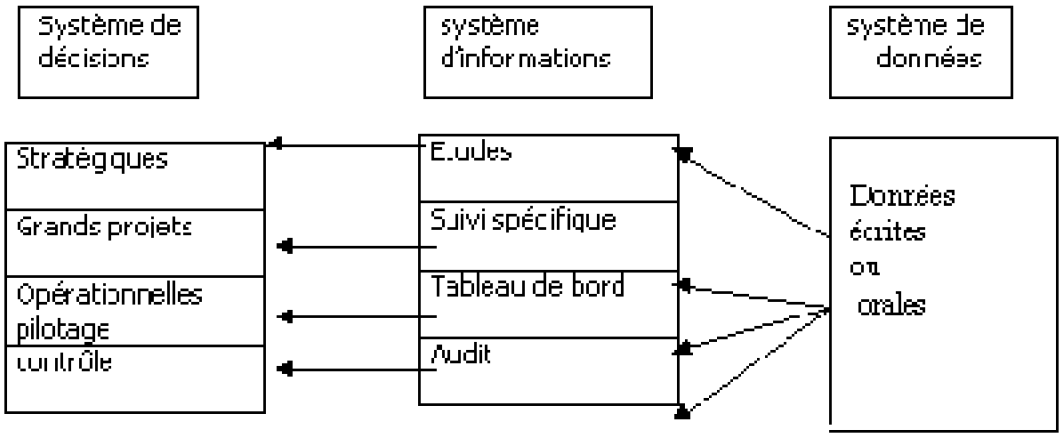


Figure n° 2.7. : Schéma des interfaces

[225]

4.3.1.2 Le système et le schéma de pilotage

[224] ***G. DE LANDSHEERE «Le pilotage des systèmes d'éducation » in « Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs » op cité page 9***

[225] Source : S. ALECIAR »les tableaux de bord dans le service public » in outils de pilotage dans les systèmes éducatifs. Op cité page 24.

a. le système de pilotage

Le système de pilotage constitue l'ensemble des éléments de pilotage permettant de gérer une entité.

Comme le pilotage de l'entreprise ou de l'organisation répond en effet à la réalisation d'objectifs s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie donnée, le système de pilotage doit donc regrouper plusieurs éléments :

.

Des objectifs ;

.

Un système d'informations, (tableaux de bord, indicateurs, plans, budgets....) ;

.

Le pilotage ;

.

Les leviers opérationnels.

Le système de pilotage se traduit sur le terrain par la mise en place d'un schéma de pilotage.

b. Le schéma de pilotage

Si le système de pilotage peut être identique à toute entreprise ou organisation, le schéma de pilotage qui constitue l'interface entre le système de pilotage et la structure organisationnelle, ancre le système de pilotage dans l'organisation, le positionne dans les structures de pouvoir et de responsabilité et repartit les rôles de pilotage entre les acteurs. Le schéma de pilotage peut être présenté par la figure suivante empruntée à Lorino

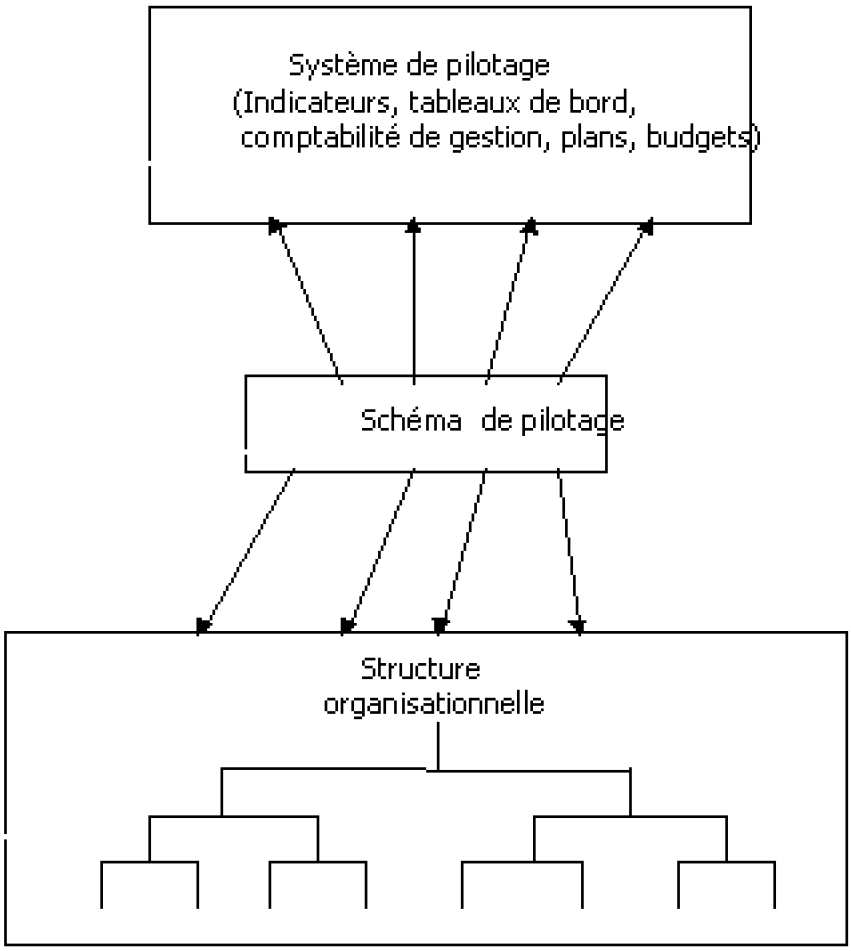


Figure n° 2.8. Schéma de pilotage

[226]

4.3.1.3 La logique et la structure de pilotage

a. La logique de pilotage

Après avoir mis en place un système pilotage et arrêté un schéma de pilotage, le pilote-décideur doit choisir une logique globale de pilotage. Ce choix obéit bien sûr à la culture ou la «philosophie » qui règne au sein de l'entreprise ou l'organisation.

Dans ce cadre P. Lorino propose deux types de logiques : logique financière et logique stratégico- opérationnelle. [227]

a.1 La logique financière (centres de profits et des coûts)

[226] Source : P.Lorino « méthodes et pratiques de la performance. Le guide pilotage » Op cité page 28.

[227] P.Lorino « méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage » op cité page 31.

Au niveau de cette première logique, le pilotage s'intéresse avant tout aux résultats financiers et néglige les autres résultas non financiers et s'appuie sur le principe de responsabilisation individuelle /délégation.

a.2 La logique stratégico- opérationnelle

Selon cette logique et contrairement à la logique financière, il ne s'agit plus de partir d'un objectif financier global pour aboutir à des objectifs financiers par entité ou centre de profits, mais de partir d'objectifs stratégiques généraux pour aboutir à des objectifs opérationnels par l'analyse constante des causes-effets.

Après avoir défini la logique de pilotage, il convient de spécifier la structure et l'organisation de pilotage.

b. La structure de pilotage

La structure de pilotage fait référence aux niveaux de pilotage et aux axes de pilotage.

b.1 Les niveaux de pilotage

Par rapport à l'organisation de l'entreprise et sa structure il convient de définir les différents niveaux hiérarchiques qui seront appelés à jouer un rôle actif dans le pilotage, en déterminant les niveaux de pilotage.

Chaque niveau hiérarchique sera doté de ses tableaux de bord et indicateurs par rapport à sa zone de responsabilité.

b.2 Les axes de pilotage

L'entreprise ou l'organisation est appelé également à définir ses axes de pilotage en cohérence avec ses enjeux stratégiques.

Les axes de pilotage qui constituent les dimensions du pilotage permettent de segmenter la performance globale sur plusieurs domaines :

.

Les clients

.

Les produits

.

Les marchés,

.

Les métiers.....

4.3.2. LE PILOTAGE DES SYSTEMES DE FORMATION.

Dans ce paragraphe nous allons situer la nature du pilotage des systèmes de formation,

identifier les niveaux de pilotage et les indicateurs de pilotage

4.3.2.1 La nature du pilotage du système de formation

La nature du pilotage du système de formation peut être appréhendée à travers trois axes principaux : L'axe administratif, l'axe formatif et l'axe rendement scolaire.

a - Le pilotage administratif ou de conformité

Ce type de pilotage permet de veiller au respect des dispositions réglementaires et d'évaluer le niveau d'atteinte des exigences indiquées pour les établissements de formation.

Ce pilotage vise en général deux objectifs majeurs :

.

Veiller à assurer aux apprenants, dans le cadre d'un système de formation, les conditions d'apprentissage nécessaires pour un niveau de service de qualité prédéfini ;

.

Veiller au respect des lois, des règlements ou des procédures administratives relatives aux conditions d'apprentissage.

b – Le pilotage formatif

Ce type de pilotage est axé sur l'individu plus que sur l'organisation.

Il peut viser comme objectifs :

.

évaluer le degré d'atteinte, par des apprenants, des objectifs d'apprentissage s'inscrivant dans le cadre d'un programme de formation donné ;

.

identifier les problèmes pédagogiques qui peuvent se poser dans un environnement donné d'apprentissage et de recherche de solutions.

c- Le pilotage du rendement scolaire

Ce type de pilotage concerne l'évaluation du rendement scolaire d'un système de formation au niveau interne et au niveau externe : Rendement interne et rendement externe.

4.3.2.2 Les niveaux de pilotage du système de formation

Nous avons déjà signalé que le pilotage peut être appliqué au niveau macroscopique ou au niveau microscopique.

Ainsi au niveau d'un Etat on considère le niveau national qui concerne

l'administration centrale en charge de la gestion du système d'enseignement et de formation, le niveau intermédiaire qui concerne les décideurs régionaux, le niveau local qui cible les dispositifs de formation mis en place et les établissements de formation et le niveau opérationnel (classe).

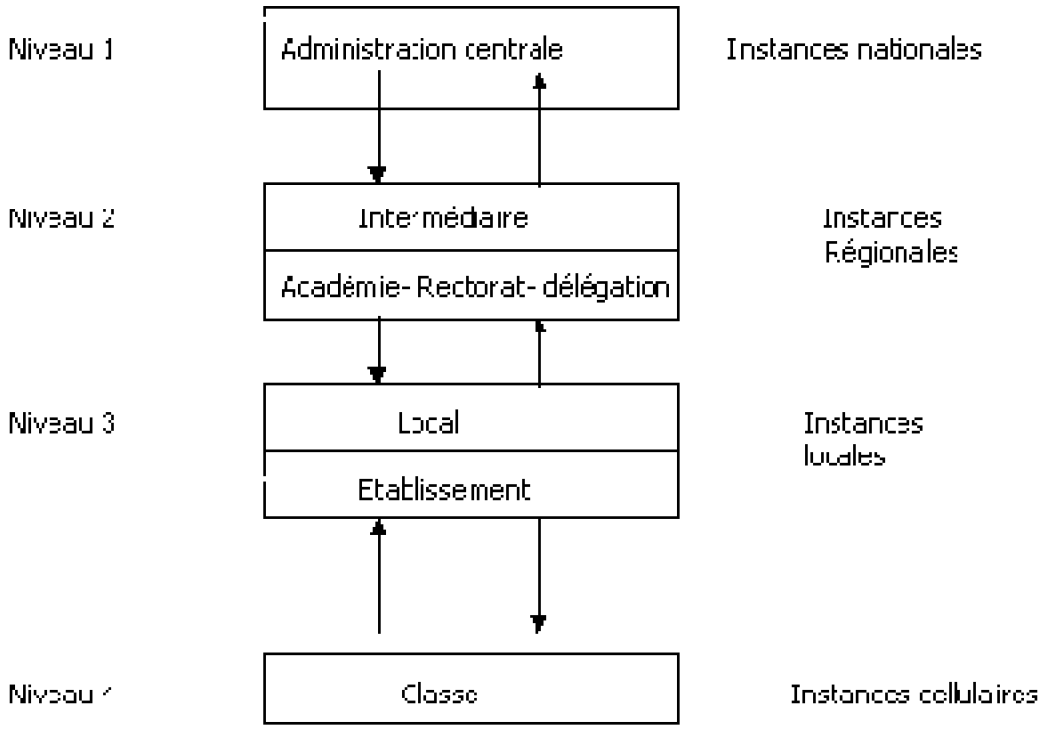


Figure n°.2.9 : Les niveaux de pilotage

Cette répartition des niveaux de pilotage permet de renseigner sur les niveaux de prise de décision dans les systèmes éducatifs et de formation.

Il s'agit de connaître si le niveau de performance d'un système est lié à son niveau de déconcentration et de décentralisation. Il s'agit également de définir la zone de responsabilité de chaque niveau et de définir les liaisons établies entre les différents niveaux lorsqu'une décision est à prendre.

« Les autorités d'éducation et de formation veilleront, en coordination avec les autres autorités compétentes, à accélérer la concrétisation de la politique de décentralisation et déconcentration dans ce secteur, en tant que choix décisif, stratégie irréversible et responsabilité urgente » [228]

Il est clair que les orientations fixées par la charte sont importantes et pertinentes. Elles définissent en matière de gouvernance du système les responsabilités aux différents niveaux :

.

Le niveau de l'administration de l'éducation et de l'enseignement dont le rôle est de fixer les grandes orientations et les objectifs généraux de l'action éducative dans sa globalité.

[228] ***Royaume du Maroc (COSEF) «charte nationale d'éducation et de formation » janvier 2000 (page 66)***

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

.

Le niveau intermédiaire est celui de la planification, de la quantification et de la concrétisation d'objectifs à l'échelle d'une région en intégrant dans la prise de décisions tous les acteurs concernés.

.

Le niveau local qui se manifeste au niveau de l'établissement est celui de l'action.

.

Le niveau cellulaire « classe » celui de mise en oeuvre des actions par des activités d'apprentissage.

Toutefois et quelle que soit la sophistication du système mis en place, il faudra signaler que « ***l'un des problèmes fondamentaux qui se posera dans les prochaines années aux autorités et aux services académiques sera donc, à mon avis, en dehors des actes de gestion concernant les personnels et de l'affichage des objectifs celui de leur capacité à dynamiser les établissements, celui de leur participation à la réalisation de ces objectifs et à assurer ensuite la cohérence de l'ensemble des propositions*** » [229]

En effet et même si on met en place des structures à tous les niveaux de pilotage, sans agir sur le comportement des différents acteurs intervenant dans les différents niveaux hiérarchiques ; les résultats seront certainement en deçà des aspirations et des objectifs fixés.

Au Maroc le pilotage du système de formation professionnelle, dans son ensemble, pose énormément de problèmes liés à la coordination de la formation professionnelle. Les conclusions d'une étude lancée en 1987 [230] par le ministère de la formation professionnelle font état de l'existence de trois séries d'obstacles structurels matérialisés par :

Le chevauchement des compétences et l'existence des conflits d'autorité, surtout au niveau régional et local, dus à un parallélisme des structures ;

Une administration de formation professionnelle sans prise réelle sur les éléments stratégiques de pilotage du système, particulièrement l'allocution des ressources et le contrôle -évaluation ;

L'absence de données essentielles (effectif à former, besoins du marché de l'emploi), de normalisation des formations, de codification et d'organisation des métiers.

Le système de formation est donc condamné à réussir des liens étroits et concertés entre les différents niveaux et à assurer une interaction permanente entre les structures mises en place et les comportements des différents acteurs.

[229] D. Bancel et C. Ponsol « Le tableau de bord d'une Académie » In outils de pilotage dans les systèmes éducatifs ; op cité page 71.

[230] Ministère de la formation professionnelle « Synthèse des études menées dans le secteur de la formation professionnelle » 1987. 94 pages, pages 34-35

4.3.2.3. les indicateurs de pilotage des systèmes de formation

Les indicateurs de performance fournis par les évaluations diverses conduites à différents niveaux par différents acteurs du système éducatif constituent un élément central de la gestion des établissements.

Des lors que les pouvoirs publics, dans un pays, s'engagent dans un processus de décentralisation des décisions ; celui-ci s'accompagne d'une perte de contrôle au niveau central. Ainsi les indicateurs de pilotage jouent plusieurs rôles à la fois.

« Ils définissent les objectifs en fonction desquels le directeur organise le fonctionnement de son établissement et mobilise des personnes qui y travaillent. Au niveau intermédiaire de coordination ils font prendre conscience aux acteurs qui répartissent les ressources qu'il existe des situations particulières qui justifieraient un traitement différencié des établissements. Au niveau central, ils fournissent aux promoteurs des politiques éducatives des indications sur la manière dont elles sont mises en oeuvre. Chaque niveau de gestion fait un usage différent de ses résultats. Pour que l'ensemble des actions soit coordonnées, il faut qu'un soin externe soit apporté à la sélection des indicateurs à privilégier et que soit développé un système d'incitations qui pousse les décideurs à les utiliser dans le sens défini de la politique éducative » [231]

a- Indicateurs internationaux

Beaucoup d'études sur les rendements scolaires sont menées, au niveau international, fournissant des données qui constituent des indicateurs de la mesure de l'efficacité des systèmes à l'échelle mondiale.

Ces indicateurs pourraient contribuer à la compréhension des facteurs qui influencent la qualité de l'éducation et de l'enseignement et ce qui oriente les responsables à explorer d'éventuelles pistes ou options pédagogiques.

Nous pouvons à ce titre noter les enquêtes et les études internationales comparatives des rendements scolaires, réalisées par des organisations internationales comme l'IEA , l'OCDE, l'UNESCO.

*__L'IEA (Association internationale pour l'évaluation du rendement scolaire__).

Créée en 1961, l'IEA qui se compose de quelques soixante membres, constitue une organisation mondiale de recherche évaluative.

*** l'OCDE à travers son projet «d'indicateurs internationaux de l'enseignement » INES**.

Depuis 1986 le centre pour l'innovation et la recherche en éducation (C.E.R.I) de l'OCDE a lancé un vaste projet coopératif de mise au point et de prélèvement périodique d'indicateurs internationaux de l'enseignement. Ce projet vise à informer sur l'efficacité de l'éducation et à aider à définir et à adopter les politiques éducatives dans les pays membres.

[231] ***T. Chevaillier « l'économie de l'éducation et la gestion des établissements scolaires et universitaires » in « administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs » op cité pages 97 à117***

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Le projet dit « INES » a retenu trois types d'indicateurs :

.

Les coûts des ressources et processus scolaires (dépenses d'éducation, répartition, dépenses par élève, personnel employé dans l'enseignement, taux d'encadrement, les caractéristiques des prises de décisions) ;

.

Le contexte démographique, économique et social ;

.

Les résultats de l'enseignement (taux de réussite, intégration des jeunes au marché du travail, rendement scolaire).

*** l'UNESCO**

Les études de l'UNESCO s'intéressaient aux comparaisons internationales de l'efficience des systèmes éducatifs. L'UNESCO s'est penché notamment à l'efficience quantitative globale qui est la part des dépenses publiques d'éducation dans le PIB (Produit Intérieur Brut) et espérance d'années d'études.

b- Indicateurs nationaux

Rappelons que l'efficience de système éducatif au niveau d'un pays doit s'apprécier à deux niveaux :

.

Le premier niveau interne fait référence au fonctionnement du système éducatif lui-même, à sa capacité à faire en sorte que les objectifs proprement éducatifs soient atteints : le système est –il capable d'accueillir tous les apprenants en age de scolarité, à tous les échelons, et de leur faire acquérir les objectifs cognitifs et non cognitifs souhaités ?

.

Le second niveau dit externe renvoie à la relation du système éducatif avec le reste de la société, à sa capacité à faire en sorte que les individus qui en ont issus réussissent leur insertion sociale et aussi économique.

Plusieurs pays comme les Etats Unis, l'Angleterre, la France etc. ont mis en place un pilotage du système scolaire très développé et en publient périodiquement les résultats.

c- Indicateurs au niveau d'un établissement

La mise en place d'un système de pilotage au niveau d'un établissement a pour objectifs de mieux apprécier le fonctionnement de l'établissement public local, de mieux le piloter et de mieux rendre compte de son fonctionnement.

En France, par exemple, l'éducation nationale a mis en place (1995) le système IPES (indicateurs de pilotage des établissements scolaires).

Ce projet est crée pour répondre à trois exigences : Exigence institutionnelle, exigences de la demande sociale et exigence de la pratique effective d'évaluation.

.

Au niveau institutionnel (la loi du 10 juillet 1989 concernant l'élaboration et l'évaluation des projets d'établissements) il appartient au chef d'établissement de créer ses propres variables tenant compte de son environnement.

.

La deuxième exigence du programme IPES est de répondre à la demande sociale, de plus en plus exigeante quant aux résultats et à l'efficacité des établissements.

.

Le troisième niveau concerne le développement d'une culture d'évaluation et du management au niveau des établissements secondaires.

Ces indicateurs sont, en général, organisés en tableaux de bord pour le pilotage des établissements de formation.

4.3.2.4. Le tableau de bord de pilotage dans un établissement de formation

Dans ce point nous allons passer en revue le pilotage au niveau d'un établissement de formation en abordant en particulier quelques critères et indicateurs de son fonctionnement et leur organisation en tableaux de bord de pilotage.

Notons que l'utilisation de cet outil de pilotage, sa construction et son implantation dans un établissement de formation seront abordées dans la partie (3) de notre travail de recherche qui traitera de l'implantation des tableaux de bord dans les établissements de formation.

Rappelons tout d'abord que le tableau de bord est en général utilisé comme un outil d'aide à la gestion pour piloter et contrôler et qu'il n'est pas un outil d'élaboration d'une stratégie, mais il renseigne sur le degré d'atteindre des objectifs qu'on s'est fixés.

« Le but est de faire en sorte que le tableau de bord permet de dégager les informations pertinentes pour l'action, laquelle est essentiellement centrée sur la prise de décision, qualité centrale du management » [232]

Le tableau de bord pourrait contenir trois rubriques principales :

.

Rubrique des champs d'activités

.

Rubrique des critères retenus pour chaque champ d'activités

.

Rubrique des indicateurs de synthèse, utiles pour la prise de décisions, pour chacun des critères retenus

[232] ***Gilbert Landsheere « Le pilote des systèmes d'éducation » in Outils de pilotage dans les systèmes de formation - pages 8 – 32- op.cité page 26***

La rubrique : Champs d'activités

Cette rubrique doit définir et couvrir les différents domaines d'activité d'un établissement, d'une entité au sein d'un établissement ou d'un individu au sein de l'organisation.

La rubrique : Critères

Cette rubrique doit arrêter les critères retenus pour chaque domaine, c'est-à-dire définir les données intervenant dans la performance sur l'évaluation des activités liées à un domaine déterminé.

On aura besoin autant de données externes que de données internes sur le fonctionnement de l'établissement ou d'un service au sein de l'établissement.

La rubrique : Indicateurs

Les indicateurs qui peuvent être de nature quantitative, qualitative ou financière sont d'éléments significatifs dont l'identification, la mise en oeuvre et la conformité permettent de mesurer l'atteinte des objectifs imposés par un critère.

Il faudrait noter que le champ d'activités et les critères y associés doivent couvrir toutes les activités courantes de fonctionnement interne que les activités de développement ou de changement.

Dans les systèmes éducatifs les pouvoirs publics ont tendance à uniformiser au maximum les batteries d'indicateurs élaborés par secteur. Or, cette généralisation des mêmes indicateurs pour tout établissement, sans prendre en considération ses spécificités, ses missions, ses objectifs opérationnels que stratégiques etc. est à éviter.

Cette tendance s'explique, à note avis, par le fait que les tableaux utilisés dans le pilotage des systèmes de formation sont considérés comme des outils d'appui à la politique éducative et de formation à l'échelle d'un pays et non pas comme des outils de management des établissements de formation.

A notre avis il est temps de renverser la tendance en responsabilisant davantage les dirigeants d'établissement de formation. Ces derniers doivent, en partant des orientations générales en matière éducative, de la mission de leur établissement et de leurs objectifs, établir des tableaux de bord spécifiques en puisant éventuellement dans les batteries d'indicateurs qui leur sont proposés et en chercher d'autres.

Figure n° 2.10. Structure d'un tableau de bord

Champ	Critère ou activité	Indicateur	Niveau de performance
Domaine d'activité	Donnée intervenant dans la performance sur le champ considéré	Type ou nature d'éléments significatifs dont l'identification, la mise en oeuvre et la conformité permettent de mesurer l'atteinte des objectifs imposés	Quantification (lorsque cela est pertinent) d'un indicateur ou éléments discriminants d'un critère permettant une classification univoque

Champ	Critère ou activité	Indicateur	Niveau de performance
		par un critère	
	Pour.....	il faut	Ce qui implique
Organisation	Assurer la permanence du service	Nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire	40 au moins

233

Nous livrons également (Annexe n°4) à titre indicatif un extrait d'indicateurs proposés par André de Peretti qui concerne le fonctionnement d'une équipe d'un établissement de formation sur les plans structurel, organisationnel et relationnel.

4.3.3 LES PRATIQUES D'EVALUATION DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION

La notion d'évaluation des établissements d'enseignement ou de formation recouvre diverses conceptions quant aux buts, des destinataires et des modalités. S'agit-il d'un jugement ou aide ; contrôle de l'application des procédures et des normes, évaluation externe ou auto-évaluation, opérations destinées aux organismes de tutelle aux usagers

(apprenants et monde professionnel) ou à l'établissement lui-même.

4.3.3.1 Le développement des pratiques d'évaluation

La volonté d'évaluer les établissements et les conceptions de l'évaluation dépendent de la nature de l'établissement. Pour un établissement à caractère public elles dépendent des modèles d'organisation du système éducatif dans son ensemble, qui existent à une époque donnée dans un pays donné. Pour un établissement privé cela dépend davantage de la volonté de ses dirigeants, la mission et la vocation de l'établissement et son système de valeur et de la culture d'entreprise.

L'évaluation des établissements d'enseignement s'impose aujourd'hui comme une pratique managériale tant dans les écoles publiques que dans les écoles privées. Cette nécessité s'explique par plusieurs facteurs.

a- Les facteurs favorisant le développement des pratiques d'évaluation

Le développement de ces pratiques peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

.

L'évolution des exigences des sociétés en général accentuée par les pressions des apprenants, des parents, des contribuables et des hommes politiques. Ces exigences

233 Source : RENOUX Yves « Les pratiques des démarches qualité et les outils de l'évaluation » in Actes du séminaire sur « la démarche qualité dans le domaine de la formation professionnelle » organisé par le ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; page 32

ont imposé, progressivement, l'implantation des dispositifs pertinents d'évaluation de la qualité de la formation dispensée dans les établissements d'enseignement ;

.

La diminution des budgets affectés par les pouvoirs publics au secteur de l'enseignement et de l'éducation et l'augmentation des besoins en éducation et en investissement due à l'accroissement de la clientèle scolaire et aux exigences d'un apprentissage moderne et de qualité ;

.

La tendance vers la démocratisation et la décentralisation des systèmes éducatifs qui avait pour effet d'accorder plus d'autonomie et de pouvoir aux établissements constituant le système de formation.

« Plus d'autonomie et de pouvoir signifie, en contrepartie, une responsabilité accrue à l'égard de la qualité de la formation, mais, aussi à l'égard de l'obligation morale de rendre compte à qui de droit » [234]

.

Le lien entre éducation et développement et l'importance capitale que prend la qualité de la formation des ressources humaines dans la croissance économique et le développement social d'un pays.

Ces divers facteurs et leurs effets ont contribué depuis plusieurs années au développement de diverses approches, méthodes d'évaluation des établissements de formation :

.

Evaluations formalisées, institutionnelles, formelles où un processus méthodologique est mis en place pour arriver au jugement du système éducatif.

.

Evaluations spontanées ou informelles où on ne se préoccupe pas des processus méthodologiques.

M. Sylvestre a rappelé la complexité de l'évaluation institutionnelle ou formelle qui tient à la rigueur méthodologique à adopter et tient surtout au fait « ***que les buts et les objectifs des organisations éducatives sont le plus souvent multiples, variables, changeants, définis différemment d'un groupe d'acteurs à un autre et même parfois contradictoires*** » [235]

Cette complicité tient aussi au fait que les organisations peuvent aussi ne pas avoir le même processus de fonctionnement.

[234] Sylvestre Michel « l'évaluation des établissements d'enseignement un tour d'horizon. In Revue des échanges volume 16 N°2 juin 99 N°61 ; Pages 8 à 24.

[235] Sylvestre Michel « l'évaluation des établissements d'enseignement un tour d'horizon. In Revue des échanges volume 16 N°2 juin 99 N°61 ; Pages 8 à 24

b- L'origine de la pratique de l'évaluation d'établissement

L'évaluation des établissements de formation et d'éducation a connu naissance aux Etats Unis au début du siècle dernier avec la naissance du système d'accréditation des établissements d'enseignement américains.

L'accréditation est définie comme «***la reconnaissance officielle par un organisme compétent, après évaluation, de la valeur des objectifs d'une institution et des moyens qu'elle prend pour les atteindre*** » [236]

Cette accréditation c'est donc la reconnaissance de la qualité d'enseignement d'un organisme de formation à travers la mise en place d'un système d'accréditation et de qualification précisant les indicateurs et les standards de qualification et les moyens.

La pratique d'accréditation a connu dans le monde occidental beaucoup d'évolutions imposées par le changement du contexte socio-économique. On note ainsi le passage d'une évaluation des ressources à l'évaluation des processus de fonctionnement. On voit aussi surgir avec la fin des années 70, les débats autour des notions de performances attendues, de productivité, d'efficacité, d'efficience, notions empruntées aux mondes économique et industriel que l'on tente d'appliquer dans le contexte de fonctionnement des organismes de formation. C'est l'apparition alors de l'évaluation de la performance des organisations de formation et la recherche systématique d'indicateurs de performances permettant la mesure du rendement des établissements éducatifs et de formation.

La mise en place des indicateurs de performance pourrait s'expliquer par le fait que l'école publique devient davantage responsable de sa gestion et se voit attribuer des marges de manoeuvre plus grandes dans la gestion des ressources qui lui sont attribuées, mais elle devra en retour rendre des comptes.

4.3.3.2 Les principales approches d'évaluation

a- L'évaluation d'établissements par un organisme externe.

L'évaluation par un organisme externe est considérée comme le plus ancien mode institué et mis en oeuvre pour procéder à l'évaluation des établissements de formation.

L'organisme d'évaluation peut être de nature gouvernementale comme dans le cas du Council for National Academic Awards (CNAA) en Grande Bretagne dont le rôle est d'évaluer la qualité d'enseignement et d'émettre les diplômes des établissements publics.

En France c'est le Comité National d'Evaluation (CNE) existant depuis 1985, et qui a pour mandant d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur, de faire des recommandations et d'en assurer le suivi.

L'organisme d'évaluation peut aussi être de nature non gouvernementale comme dans le cas de l'accréditation américaine. Dans ce cas les organismes sont soit des agences spécialisées, soit des bureaux de consultants externes.

[236] GIN GRAS. P.E Les collèges et l'évaluation institutionnelle » in pédagogie collégiale. Vol 5 N°2; Page 35 (1991).

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Dans le cadre de cette approche d'évaluation par un organisme externe il existe plusieurs modèles d'action : l'évaluation par voie d'indicateurs de performance et l'évaluation d'établissement par l'évaluation du rendement de l'élève et l'évaluation de la valeur ajoutée.

a.1- L'évaluation d'établissement par voie d'indicateurs de performance.

Ce modèle a connu son développement avec les crises des années soixante-dix et quatre vingt qui ont contraint les pouvoirs publics à s'intéresser à l'efficacité et à l'efficience des systèmes éducatifs.

C'est l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) qui a mis sur pied en 1985 une importante étude sur les indicateurs de performance et leur utilisation, dont la réalisation a été confiée au groupe de travail de l'institut of management of higher éducation (IMHE). Il en ressort que l'on utilise, dans le monde, les indicateurs de performance à des fins différentes. Ils peuvent permettre de contrôler et de comparer, comme ils peuvent servir d'allouer des ressources ou décider de la survie d'un programme.

Ils peuvent également être utilisés pour évaluer le respect et l'atteinte des objectifs du gouvernement par les établissements, mais aussi ils peuvent être utilisés par rapport au degré d'atteinte des objectifs de chaque établissement.

Au Maroc le ministère de la formation professionnelle a mis en place un programme d'actions visant à doter certains établissements de formation professionnelle de l'autonomie leur permettant de s'ancrer dans le tissu productif et ce ***«pour permettre la mesure de notre système de formation et l'impact de son action sur la compétitivité des entreprises, le moment est venu de mettre en place une batterie d'indicateurs pour appréhender la qualité du processus de formation et du service rendu »*** .[237]

a.2- L'évaluation d'établissement par l'évaluation du rendement de l'apprenant.

Ce mode d'évaluation constitue une variante limitée de l'approche précédente. Au lieu d'utiliser un nombre élevé d'indicateurs on ne s'en tient qu'aux données liées aux résultats scolaires.

L'évaluation des établissements d'enseignement au moyen de l'évaluation du rendement de leurs apprenants peut se faire par exemple par le procédé suivant :

Imposition des systèmes d'examens nationaux : Il s'agit d'utiliser un dispositif d'examens à l'échelle nationale, par exemple à la fin du cycle secondaire, dans le but est de contrôler le système éducatif, de procéder à la reddition de comptes, aussi à la sélection et l'admission aux études supérieures. L'Etat procède ensuite à la publication des résultats par chaque établissement, sous forme de listes de classement.

[237] Ministère de la formation professionnelle « Actes du séminaire sur la démarche qualité dans le domaine de la formation professionnelle » Rabat les 25 et 26. Année 1996 ; 97 pages

a.3- L'évaluation de la valeur éducative ajoutée :

Elle constitue un processus par lequel on mesure «***la différence entre la somme mesurée des réalisations de l'élève telle qu'indiquée par ses qualifications à la sortie de l'établissement et la somme mesurée de ses qualifications lors de son entrée*** »[238].

Ces modes d'évaluation que nous venons de présenter, malgré leur diversité, ont en commun l'évaluation par un organisme externe dans la mesure où le processus est en général sous la conduite et la mise en oeuvre d'intervenants externes à l'établissement et où le jugement de valeur est aussi donné par des intervenants de l'extérieur.

Notons que ces divers modes d'évaluation externes connaissent beaucoup d'opposants et présentent diverses limites ce qui nous amène à présenter la deuxième approche d'évaluation à savoir l'évaluation interne.

b- L'évaluation interne de l'établissement

L'évaluation interne de l'établissement ou l'auto- évaluation est le processus par lequel l'établissement de formation se prend en charge et assume lui-même tout le processus d'évaluation et porter le jugement évaluatif.

Cette approche permet au personnel de participer aux processus d'évaluation et de mieux saisir les problèmes de l'organisation et de proposer des solutions adaptées au contexte et à la pratique.

Par rapport à l'évaluation externe le système d'évaluation interne pourrait présenter certains avantages que Bauer (1988) [239] a résumés comme suit :

.

La mise en place d'un processus continue d'évaluation interne peut contribuer à l'amélioration et au développement de l'organisation ;

.

Une évaluation interne renforce la responsabilité et la préoccupation des personnes vis-à-vis de leurs activités ;

.

L'auto- évaluation n'est plus une intervention qui est commandée automatiquement du sommet hiérarchique vers la base et elle peut être initiée comme processus par des intervenants de différents paliers de l'organisation.

Malgré ses apports, l'approche de l'auto-évaluation fait l'objet de beaucoup de critiques

[238] M. Sylvestre «l'évaluation des établissements d'enseignement : un tour d'horizon » Page 20. in La revue des échanges. VOLUME 166 No2 – juin 1999. Numéro 61 (AFIDES)

[239] Cité par M. Sylvestre «l'évaluation des établissements d'enseignement : un tour d'horizon » Page 20. in La revue des échanges. VOLUME 166 No2 – juin 1999. Numéro 61 (AFIDES)

qui tournent, en général, autour de son caractère de subjectivité d'où risque de complaisance et d'auto- justification. Ces critiques peuvent être atténuées si on tient compte des observations suivantes :

- L'auto-évaluation n'est pas nécessairement utilisée à titre de moyen exclusif d'évaluation : elle peut être accompagnée par une évaluation externe à travers l'intervention d'experts étrangers à l'organisation.

.

L'auto-évaluation est considérée comme le mode privilégié dans des interventions mettant principalement l'accent sur l'amélioration et le développement comme fonction principale attribuée à l'évaluation.

.

Le processus d'auto- évaluation a tendance à faire porter l'analyse, le diagnostic et le jugement autant sur le fonctionnement (processus) que sur les résultats (produit) de l'établissement. Or, aujourd'hui il comporte de s'intéresser aux résultats atteints à travers la mise en place d'un processus.

Il faut reconnaître que le débat opposant évaluation interne et évaluation externe est entrain d'être dépassé par la volonté de concilier ces deux modes d'évaluation « ***on tente de concilier de plus en plus les approches et les modes pour en arriver à des modèles d'intervention adaptés et utiles*** *»* [240]

Nous partageons le point de vue de Massé quant il disait que l'évaluation institutionnelle, dans le contexte de l'éducation et de la formation, est une entreprise difficile et complexe.

Or, malgré la complexité de l'entreprise évaluative et les résistances auxquelles elle doit faire face, il n'est pas possible pour les professionnels de l'éducation de « ***créer un contexte et des démarches pédagogiques propices à l'apprentissage et au développement des jeunes et des adultes fréquentant les écoles et les centres ; tenir à jour leurs connaissances et leurs compétences tant en ce qui a trait à la relation d'apprentissage, qu'aux processus et aux styles d'apprentissage ; revoir et réfléchir sur leurs pratiques et les ajuster au besoin ; pouvoir répondre à des multiples choix et décisions prises, des stratégies utiles et des interventions faites, sont des obligations auxquelles ils ne peuvent plus échapper.*** *»* [241] *,* Massé de préciser qu'il impose de se doter de systèmes d'évaluation institutionnelle qui :

« 1) respectant les rôles et les expertises ; 2) Soient participatifs ; 3) Soient à la fois sommatifs et formatifs ; 4) Se situent dans une démarche de gestion qui est intégrée ; 5) Deviennent des mécanismes d'auto- régulation ; 6) Visent la responsabilisation sociale et une plus grande prise en charge par les acteurs

[240] M. Sylvestre «l'évaluation des établissements d'enseignement : un tour d'horizon » Page 20. in La revue des échanges. VOLUME 166 No2 – juin 1999. Numéro 61 (AFIDES)

[241] Denis Massé «Atelier sur l'évaluation institutionnelle dans le contexte de la réforme scolaire » Document inédit faculté de l'éducation de l'université de Sherbrooke (Québec) novembre 1997.

concernés; 7) Soient réalistes pertinents, utiles cohérents; 8) Acceptent les limites des acteurs et les difficultés liées à la tâche d'enseignement ; 9) Tiennent compte de la réalité complexe du monde de l'éducation et de son inter dépendance avec le social ; 10) Soient négociés entre tous les paliers d'acteurs; 11) Débordent les enseignants et les écoles pour aller vers les autres acteurs importants (ex ministre, municipalités, services, sociaux, parents, etc. » [242]

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre nous avons tenté d'appréhender le pilotage de la fonction insertion et situer son importance dans le cadre la structure interne d'un établissement de formation mais également par rapport au processus de formation –insertion.

Nous avons ainsi relevé la pertinence d'aborder la question au moyen de l'approche par processus au lieu de l'approche par fonction. Cette approche permet de favoriser l'intégration de tous les acteurs, dans ce processus, dans le cadre d'une gestion transversale des fonctions de l'établissement de formation.

Nous avons également procédé à l'évaluation des performances des établissements de formation à travers l'analyse des résultats de l'enquête exploratoire que nous avons réalisée auprès des acteurs intervenant dans le processus formation insertion.

Nous avons ainsi relevé que la performance est un concept multidimensionnel et qui doit être approchée par rapport au fonctionnement interne de l'établissement de formation et par rapport à son contexte externe.

Nous avons aussi noté les dysfonctionnements issus des relations entre les acteurs intervenant dans le processus de formation et tenté de circonscrire les comportements parfois contradictoires de ces différents acteurs face à la question de l'adéquation formation-emploi.

Nous avons également noté que le pilotage du système de formation à l'échelle d'un pays ou d'un établissement nécessite la mise en place d'un système et d'un schéma de pilotage. Ceci permettra de définir des structures de pouvoir et de responsabilité et repartir les rôles de pilotage, à différents niveaux, entre les acteurs et d'évaluer les performances du système de formation et partant des unités qui le composent.

Par ailleurs nous avons été amenés à appréhender la nature de l'évaluation et les approches utilisées en la matière. Nous avons ainsi souligné la nécessité de concilier l'évaluation par un organisme externe et l'évaluation interne dans le but d'arriver un modèle adapté et utile.

Notons enfin que l'évaluation des performances organisationnelle d'un établissement de formation (privé ou public) s'impose aujourd'hui comme une pratique managériale nécessaire pour son pilotage et pour son bon fonctionnement.

En bref, **la modernisation du système de formation et la dynamisation de ses modes de fonctionnement imposent l'introduction de nouveaux types d'organisation et de méthodes de travail plus efficientes qui devraient s'appuyer**

[242] ***Ibid***

sur la mise en place d'instruments efficaces de gestion et de pilotage à tous les niveaux.

Conclusion de la partie II

Tout le long de cette partie nous avons relevé que le contexte dans lequel évolue les établissements de formation et les défis auxquels ils doivent faire face imposent de reconsidérer leur système de gestion. L'établissement de formation, quel que soit son statut, doit être approché en tant qu'entreprise pour laquelle il convient d'approcher son organisation, ses domaines de gestion et d'évaluer ses performances.

Compte tenu du fait que le domaine de gestion des établissements de formation n'a pas fait, au Maroc, l'objet de beaucoup d'études et d'analyse nous avons tenté d'expliciter la structuration et l'organisation de l'entreprise de formation en spécifiant ses missions, ses objectifs et son organisation interne. En précisant les fonctions de l'entreprise de formation nous avons mis l'accent sur le rôle primordial du directeur d'établissement qui doit s'inscrire dans le rôle de l'établissent lui-même et dans le cadre de sa stratégie et des objectifs à atteindre. L'établissement de formation a besoin d'un manager et comme le disait Brun «***Il ne suffit pas de rassembler toujours plus de moyens pour aboutir. Encore faut-il organiser ces moyens, les gérer d'une manière dynamique avec le souci constant d'optimiser toutes les ressources disponibles. Pour le dire d'un seul mot et c'est là sa commodité, encore faut-il manger l'école et ceux qui s'en occupent*** »[243]

Compte du fait que l'établissement de formation a les mêmes caractéristiques générales d'une entreprise, avec quelques différences qui tiennent compte de la nature des ses activités, nous avons présenté le management des entreprises de formation en mettant l'accent tout particulièrement sur la gestion pédagogique, la gestion marketing, et surtout la gestion des ressources humaines. En effet, nous avons relevé que l'établissement de formation dispose de trois catégories de ressources humaines (formateurs, apprenants et personnel administratif) pour lesquelles l'une des tâches essentielles du manager de l'établissement est de faire cohabiter ces trois composantes dans un même lieu.

L'enquête générale a permis de valider certaines de nos hypothèses et surtout de mettre le doigt sur les dysfonctionnements internes qui freinent l'amélioration des performances des établissements de formation, de mieux comprendre le comportement des différents acteurs vis-à-vis de la question de formation insertion et aussi de définir et mesurer les indicateurs de performances du système de formation tant au niveau interne et qu'au niveau externe.

Notre objectif est d'améliorer les performances du système de formation et partant des unités de formation en y généralisant les concepts et les outils de pilotage et en y introduisant un changement au moyen d'un processus dynamique de changement.

[243] J. Brun «école cherche manager.. » op cité page 18

C’est ce que nous allons essayer d’expérimenter dans la partie qui suit.

PARTIE 3 : LA MISE EN PLACE DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE DANS LES ORGANISMES DE FORMATION

INTRODUCTION DE LA PARTIE III

L'adéquation formation - emploi est un sujet dont on parle depuis longtemps au Maroc comme ailleurs et si les nouvelles orientations politiques l'ont à nouveau placé sous les feux de l'actualité, il n'en reste pas moins un sujet très controversé qui voit s'affronter des points de vue parfois radicalement opposés.

En plaçant le débat au niveau de l'établissement de formation, on peut se poser la question de savoir si lorsqu'un projet de changement bien conduit et piloté selon une méthodologie pragmatique peut être un moyen efficace pour les établissements de formation d'accroître leur efficacité interne et externe.

Or, la conduite de changement, au moyen de n'importe quelle méthodologie, reste un exercice difficile à réaliser surtout dans un environnement turbulent et très complexe. En

effet, et comme le disait Donnadieu *« **Conduire le changement d'une organisation complexe au sein d'un environnement devenu de plus en plus turbulent et incertain est sans doute l'un des plus grands défis auquel se trouvent affronté aujourd'hui les dirigeants d'entreprise** . »* [244]

Dans cette partie nous allons traiter dans un premier chapitre du management socio-économique et son implantation dans un établissement privé de formation professionnelle.

Nous aborderons le changement organisationnel avant de rappeler le processus d'intervention socio-économique que nous avons adopté dans notre recherche-expérimentation et présenter ses caractéristiques par rapport à d'autres méthodes du changement organisationnel.

Nous livrons également les résultats du diagnostic socio-économique au sein de l'établissement, objet de notre expérimentation.

Dans un deuxième chapitre nous présenterons le projet d'innovation socio-économique qui a été retenu pour cet établissement à savoir l'implantation de tableaux de bord de pilotage stratégique.

Avant de présenter la démarche opératoire que nous avons utilisée pour l'implantation et la mise en oeuvre des tableaux de bord de pilotage stratégique et de procéder à une évaluation partielle du projet ; nous allons, tout d'abord, définir la méthode opératoire de construction d'un projet socio-économique.

CHAPITRE 5 : L'IMPLANTATION DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DANS UN ORGANISME DE FORMATION

Introduction du chapitre 5

Les entreprises de formation, comme toutes autres entreprises, sont actuellement confrontées à de profondes mutations ou changements qui ont une grande influence sur les évolutions de leurs modes d'organisation et de gestion.

Or, si le changement est une donnée nécessaire « ***l'efficacité ou la santé d'une organisation trouve son origine dans sa capacité de solutionner ses problèmes internes et s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Cette capacité s'acquiert et se développe au moment où leurs individus et les groupes acceptent de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes***

[244] Gérard Donnadieu « Conduite du changement : du diagnostic au plan d'action » in actes du colloque de la 2ème université du printemps de l'audit social sur le thème : audit social et progrès de management. Institut international de l'audit social. Marrakech ; mai 2000.

de fonctionnement. »[245]

Diverses méthodes et stratégies de changement organisationnel sont, en général, utilisées pour amorcer et mettre en oeuvre un changement au sein d'une organisation.

Nous serons ainsi appelés, dans une première section, à aborder le processus, les méthodes et les stratégies de changement organisationnel avant de présenter la démarche socio-économique et mettre en évidence ses caractéristiques.

En prenant option pour la démarche socio-économique, qui constitue notre fondement méthodologique ; nous présenterons dans une deuxième section, les résultats de notre diagnostic socio-économique suite à l'intervention que nous avons menée dans un établissement privé de formation professionnelle.

5.1 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LE PROCESSUS DE L'INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE

Toutes les organisations existent dans un environnement changeant et subissent elles-mêmes des changements en permanence.

Les chercheurs dans le domaine du management des organisations font en général la distinction entre le changement qui touche, inévitablement, toutes les organisations et le changement qui est voulu et planifié par les membres d'une organisation.

Ce changement dit **«changement organisationnel planifié** » constitue une tentative intentionnelle des dirigeants et des cadres pour améliorer le fonctionnement d'un département, d'un service, voire toute l'organisation. Toute action du changement organisationnel comporte, bien sûr, des objectifs spécifiques à l'organisation qui a voulu introduire ce changement, mais suppose, par ailleurs, deux objectifs sous-jacents :

« 1 Accroître la capacité ou l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement, 2 Changer les modèles de comportement du personnel » [246]

Il faudrait donc préciser que lorsque l'on traite de l'organisation, des chercheurs s'en tiennent habituellement à une seule dimension à savoir la dimension structurelle et ignorent involontairement ou non l'autre dimension qui est aussi importante, voire parfois, plus importante que la première à savoir la dimension humaine.

En effet, l'organisation au-delà du fait qu'elle réalise un certain nombre d'activités différenciées, interdépendantes et consciemment cordonnées en vue de la réalisation d'un ou plusieurs objectifs met à contribution une multitude d'individus qui accomplissent des tâches à différents niveaux et selon leur volonté et leur capacité et qui peuvent avoir des intérêts totalement différents.

Avant de présenter la démarche socio-économique et présenter ses caractéristiques

[245] ***Belanger Laurent « Les stratégies du développement organisationnel » in comportement organisationnel sous la direction de GUIOT et BEUFILS. Gaétan Morin éditeur 1985 ; pages 187 à 204***

[246] ***Hellriegel et alii. « Management des organisations » op cité page 597.***

par rapport à d'autres méthodes d'intervention nous allons, en premier lieu, aborder le changement organisationnel.

5.1.1 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce paragraphe nous allons examiner, d'un coté, le processus du changement organisationnel et de l'autre coté, étudier les méthodes et les stratégies du changement organisationnel.

Notons tout d'abord avec Bergeron que « ***L'organisation représente plus qu'une structure formelle. Elle constitue un regroupement de personnes affectées à des tâches différenciées et consciemment coordonnées, utilisant des ressources financières, matérielles et informatives dans la poursuite d'objectifs comme la production de biens et de services pour un marché ou une clientèle.*** » [247]

La nécessité pour les organisations, publiques et privées, de s'adapter ou de se transformer se fait de plus en plus pressante et évidente. Tout changement planifié doit inévitablement agir tant sur les structures d'une organisation que sur les comportements des personnes qui la compose « ***Les organisations actuelles oeuvrent dans un milieu externe en mouvement qui, à son tour, impose des exigences d'adaptation ou de transformation à l'interne, si bien qu'on peut affirmer que le changement est inhérent aux organisations : il en devient une caractéristique essentielle. Alors, acquérir la capacité de changer ou encore, de produire le changement devient également important*** » [248]

Pour mettre en oeuvre un changement dans une organisation, quelle que soit sa nature, il convient de définir un processus de changement et de choisir des méthodes et des stratégies de changement organisationnel.

5.1.1.1 le processus du changement organisationnel

Avant d'aborder le processus du changement organisationnel nous nous proposons tout d'abord de définir le changement organisationnel.

a- la définition du changement organisationnel

Il est difficile de cerner le terme du changement mais nous pouvons, de prime abord, le définir comme le passage d'un état actuel jugé inadéquat à un état considéré comme une situation qui répond au mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées.

Le changement organisationnel constitue donc toute altération de l'équilibre fonctionnel d'un système. Cet équilibre est nécessité soit par la constatation d'un dysfonctionnement soit par l'anticipation de ce dysfonctionnement de l'entreprise. Le changement organisationnel peut toucher la stratégie de l'entreprise, sa structure ainsi

[247] Bergeron et alii.. « La dimension humaine des organisations » op cité page 6.

[248] Bergeron et alii « La dimension humaine des organisations » op cité page 357

que ses ressources humaines et leur comportement. Le changement dans l'une de ces dimensions entraîne nécessairement des changements dans les autres.

En somme, le changement est un processus qui consiste en un ensemble d'activités qui s'inscrivent dans des phases connues qui marqueront le passage d'une situation d'équilibre existante à une situation d'équilibre recherchée.

b- le processus du changement organisationnel

Plusieurs écoles de recherches se sont intéressées au processus de changement et aux phases principales de tout changement. Il s'agit notamment des travaux de Kurt Lewin, de l'école Palo Alto (Watzlawick) et des recherches de Hersey et Blanchard.

b.1. Les travaux de Lewin

Pour présenter les différentes phases du changement nous allons emprunter la typologie élaborée par Kurt Lewin (1951) [249], un des pionniers du mouvement de la dynamique de groupe. Pour lui, le changement est un processus dynamique qui passe par trois étapes :

.

La première phase est celle du dégel : Cette première période consiste à prendre de conscience des inconvénients ou des dysfonctionnements d'une situation existante et de briser les habitudes et les traditions qui existent. C'est le moment privilégié pour l'agent de changement d'établir de bonnes relations avec tous les acteurs de l'organisation, d'acquérir une crédibilité et d'adopter un esprit d'ouverture en vue de faire naître la motivation de tous et le désir du changement.

.

la 2ème phase est celle de la transformation : Dans cette période on fait passer l'organisation ou le service d'un comportement à un autre par l'acquisition de nouvelles habitudes et compétences. Il s'agit ici, notamment, de déterminer les mesures à prendre pour acquérir de nouveaux comportements et établir un ordre de priorités et de réaliser par la suite le plan d'action.

.

La 3ème phase est de gel : C'est l'étape au courant de laquelle on tend à stabiliser le nouvel équilibre de l'organisation. C'est l'étape où les comportements acquis par les personnes en changement deviennent des comportements de nouveaux types. Les attitudes nouvellement acquises deviennent alors des habitudes de l'organisation et les individus qui la composent s'installent temporairement dans un nouvel équilibre.

D'où la nécessité de porter une attention particulière à l'établissement et au maintien des conditions de travail physiques, financières, humaines etc. qui doivent nécessairement accompagner tout changement.

b.2.les travaux de l'école Palo Alto (watzlawick)

[249] Lewin Kurt « field theory in social science » New York Haper 1951.

L'école de Palo Alto, sous le leadership de P. Watzlawick [250] fonde son approche sur des stratégies qui tiennent compte des tentatives de changement qui ont déjà été utilisées, mais sans succès, de les analyser, d'en découvrir le mécanisme et de s'en débarrasser complètement pour mettre au point une stratégie contraire et originale.

De ces techniques de changement qui ont pour but de modifier l'état des systèmes, nous en citons deux :

.

Le recadrage : Selon cette technique il s'agit de se demander s'il y a d'autres manières d'appréhender la situation à laquelle on veut apporter un changement ainsi et comme le disait Coté Nicole « *on ne modifie par le problème, mais on en modifie la signification* ». [251]

.

Le paradoxe : Cette deuxième technique tente de modifier le comportement des individus en favorisant la prise en compte des actions et des conduites trouvées justement inadaptées. On s'attend alors à ce que l'individu, trouvant la proposition exagérée, réagisse dans le sens inverse.

Il s'agit d'une approche originale qui a pour principale limitation de n'avoir été appliquée qu'à des individus, des couples et des familles et non à des organisations.

b.3. Les recherches de Hersey et Blanchard.

Hersey et Blanchard [252] distinguent quatre facteurs sur lesquels il faudrait agir pour opérer le changement dans l'organisation : Les connaissances, le comportement individuel, les attitudes et le comportement de groupe organisationnel.

Les deux méthodes qui suivent sont reconnues en rapport avec ce processus de changement opérationnel :

.

Le modèle participatif : les connaissances sont données à un individu ou un groupe dans l'espoir qu'une attitude naîtra en réaction aux idées reçues.

.

Le modèle directif. Le changement est imposé par une force externe, soit des lois ou des pressions autres que l'environnement.

5.1.1.2.Les approches du changement organisationnel

L'objectif de ce paragraphe est de mettre en évidence les principales approches qui abordent le changement dans l'entreprise et d'apporter la lumière sur les spécificités de l'approche socio – économique qui constitue la base méthodologique de notre recherche

[250] C.f Watzlawick, Weakland et Fisch « Changements » Paris : édition Du Seuil 1975

[251] Coté Nicole et al.. « Psychologie du travail et des organisations » Gaétan Morin éditeur 1994, 396 pages ; page 397

[252] P. Hersy et P. Blanchard « management of organizational behavior : utilising human ressources » Englewood. Clifts 1982.

intervention.

Nous n'avons pas la prétention d'être exhaustif, mais notre objectif est de donner un aperçu sur les outils utilisés par ces différentes méthodes et surtout de faire ressortir leurs avantages et limites, afin de pouvoir les rapprocher avec la méthode d'intervention socio – économique.

Notons qu'il existe plusieurs méthodes pour procéder à un changement de l'organisation : les méthodes de changement centrées sur les personnes, les méthodes de changement centrées sur la structure et la stratégie etc..[253]

a. Approche psychologique par les relations humaines.[254]

Cette approche s'attache à une analyse des capacités et des ressources de l'organisation afin de réguler ses contradictions et ses relations de pouvoir.

En se basant exclusivement sur le social, l'approche psychologique tient surtout compte du « comment vit » les personnels de l'organisation et en quoi le changement modifierait les conditions de travail et sa façon de vivre.

Nous pensons qu'agir sur les modes de relations sociales au moyen de la négociation peut favoriser le développement de compromis dans le fonctionnement des organisations, sans qu'elle puisse nécessairement entraîner une performance globale.

Il ne faudrait pas oublier que l'organisation a aussi des enjeux économiques à côté de ses enjeux sociaux.

Comme l'un de nos objectifs est de proposer une méthode de management aboutissant à l'amélioration économique et sociale de l'entreprise, cette méthode de changement nous parait peu indiquée.

b- Approche socio – technique [255].

Cette approche est centrée sur le changement simultané des caractéristiques techniques et sociales de l'organisation. Elle considère l'entreprise comme un système ouvert composé d'un système technique et d'un système social et que l'amélioration de son efficacité dépend d'une combinaison optimale des relations sociales et des relations techniques.

L'approche vise à favoriser le travail en groupe, accroître l'autonome des personnels, adapter les équipements au travail humain, etc.

Ainsi, l'un des apports de l'approche socio – technique est l'idée des groupes de travail autonomes (groupe capable de s'autogérer, de détecter les dysfonctionnements et

[253] Hellriegl et al. « Le Management des organisations » Edition Nouveaux Horizons. De Boeck Université ; 693 pages 1992 .Page 626-652.

[254] C.f D. Chalvin « L'entreprise négociatrice. Le pouvoir peut-il se négocier ? ». Dunod entreprise 1984 ; 248 pages.

[255] Michel Liu « L'approche socio-technique de l'organisation » Editions d'organisation ; 1983 ; 200 pages.

de trouver des solutions.).

La démarche s'appuie sur une démarche méthodologique de type ascendant en matière d'élaboration de projet de changement et suppose une implication directe des acteurs en amont de l'intervention. Malgré ces avantages, l'approche présente des limites dont les principales sont les suivantes :

Elle n'appréhende pas le fonctionnement de l'organisation dans sa globalité. Elle se limite aux aspects techniques et sociaux.

Elle n'évalue pas les performances quantitativement et financièrement.

c- Approche sociologique. [256]

Cette approche considère que l'entreprise subit des changements qui sont déclenchés par : les tensions et la crise ;

des tensions inévitables qui ne renforçant pas le système le font éclater ;

La crise : Débouchant sur des mécanismes innovateurs.

Elle met en exergue trois variables explicatives de fonctionnement de l'organisation :

.

le système d'action concret : ce système s'explique par le fait que les véritables modes de relations entre les individus dans l'organisation sont repérables au delà des organisations formelles.

.

Les enjeux de pouvoir : chaque individu dans l'organisation jouerait selon les enjeux qu'il tire des situations.

.

Les zones d'incertitudes : la maîtrise du jeu au sein de l'organisation tient de la maîtrise des zones d'incertitude qui donnent à l'individu des zones de liberté et d'opportunité.

Il en résulte que lorsqu'il y a changement, c'est le système d'action concret qui se modifie et que le changement n'est pas un changement de règles de jeu, mais un changement de jeu.

Notons, par ailleurs, que l'approche sociologique réfute l'idée de résistance de changement et lui préfère celle de la volonté de maîtrise des zones d'incertitudes et de liberté.

L'apport important de cette approche tient à sa capacité à exploiter les phénomènes du changement. Cependant, l'approche présente, à notre avis, deux limites principales :

.

Elle se limite aux constats et ne renseigne pas sur la façon de les dépasser.

[256] C.f M. Crozier et E. Friedberg « l'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective » Editions du Seuil. Points. Politique 1981, 500 pages.

.

Elle ne précise pas comment conduire le changement autrement qu'en subissant les intérêts personnels.

L'approche socio-économique que nous avons adoptée pour la conduite de changement intègre cette réflexion dans son processus en donnant, entre autres, plus de pouvoir formel à l'encadrement de l'entreprise et en formalisant la notion de contrat « négociable » par « périodes ».

d- Le développement organisationnel

Afin de faire face et de s'adapter aux multiples changements de leur environnement, et qui assaillent leur milieu de travail, les gestionnaires peuvent recourir au développement organisationnel (**D.O**.).

Le développement organisationnel est une stratégie de changement et d'intervention qui porte sur toute l'organisation et qui vise un changement planifié et global « ***Il vise à transformer les croyances, les attitudes, les valeurs, les structures et les pratiques pour rendre l'organisation plus apte à s'adapter au changement.*** » [257]

Les différents éléments caractérisant un développement organisationnel sont les suivants :

.

Il s'agit d'un processus dynamique, planifié, global et géré par la direction avec l'implication du personnel ;

.

Il est entrepris afin que l'entreprise devienne plus performante tant sur le plan économique que sur le plan humain et social ;

.

Il doit agir tant sur les comportements, les attitudes et la culture que sur les structures de l'entreprise ;

.

Il doit permettre de répondre à un changement externe ou interne ainsi qu'à un besoin de flexibilité.

Pour effectuer un changement il est généralement admis de choisir une stratégie de changement, c'est-à-dire à la fois des choix de démarches et le contenu à privilégier au moment d'entreprendre le changement.

d.1.Les stratégies de changement

Les stratégies de changement concernent la démarche retenue pour faire le changement et le contenu de ce dernier pour entreprendre ce changement. A ce sujet les auteurs Chin

[257] Coté Nicole et al.. « Psychologie du travail et des organisations » op cité page 400

et Benne (1981) distinguent trois types de familles de stratégie de changement : la stratégie rationnelle empirique, la stratégie normative rééducative et la stratégie coercitive.

.

la stratégie rationnelle empirique se base sur la rationalité dans l'explication de la conduite humaine. Elle repose sur le postulat selon lequel un individu agit, avant tout, en fonction de son intérêt et dans ce cas un changement serait acceptable si les bénéfices qu'elle aspire en tirer l'emportent sur les efforts à fournir.

.

La stratégie normative rééducative . Selon cette stratégie le comportement humain serait régi par des normes sociales élaborées et appliquées à un groupe humain. Le changement n'est pas possible que dans la mesure où les personnes en cause acceptent de s'insérer dans une démarche de rééducation, dans le cadre de laquelle les normes de comportement qui découlent des attitudes et des valeurs et croyances en cours sont remises en question. Donc dans cette approche on met l'accent sur le cheminement des individus dans un processus de rééducation qui doit déboucher sur l'adaptation de nouvelles normes plus conformes aux nouvelles **aspirations** des personnes et aux **exigences** du milieu du travail modifié.

.

La stratégie coercitive Cette famille de stratégie repose sur l'usage de pouvoir ou de l'autorité dont dispose le gestionnaire pour imposer un changement ou une modification de situation. Cette stratégie débouche, donc sur l'imposition d'un changement en ce sens que le groupe se croit en position de pouvoir en un moment donné.

d.2. La définition du développement organisationnel.

Le changement organisationnel est dit planifié, parce qu'il renvoie à la notion du changement intentionnel et parce qu'il privilégie une démarche participative des personnes à l'élaboration et à la réalisation des changements à effectuer. Il s'agit d'un « ***un effort programmé global, c'est-à-dire au niveau de l'ensemble de l'organisation, encadré et animé par les dirigeants au sommet, en vue d'améliorer l'efficacité et le bien – être des organisations, en modifiant les processus de fonctionnement de l'organisation et en faisant appel aux apports des sciences humaines*** » [258]

En tant qu'effort programmé de changement, le développement organisationnel s'apparente à une démarche de stratégie normative **rééducative** et implique une séquence logique d'étapes propres à produire le changement :

.

La démarche suppose l'engagement des individus et des groupes auxquels ils appartiennent dans un processus de renouvellement.

[258] Beckhard, R « le développement des organisations : stratégies et modèles »Paris DALLOZ 1975

.

Suppose que les changements effectués ne sont pas imposés de l'extérieur mais sont plutôt le produit d'une réflexion commune. L'agent de changement ne s'approprie pas le changement ;

.

S'intéresse aux aspects non seulement cognitifs d'une situation, mais surtout aux aspects à caractère affectif (attitudes et valeurs) ;

.

Suppose qu'une relation de collaboration s'installe et se maintient entre l'intervenant (agent de changement) et l'organisation qui retient ses services ;

.

Implique un certain partage du pouvoir et le partage de l'information et la consultation

.

Tient pour acquis que tout processus humain comporte en plus de la dimension rationnelle, consciente, une dimension inconsciente et non exprimée.

Il en résulte que le changement organisationnel vise deux objectifs généraux à savoir : **L'efficacité et le bien-être**. L'efficacité se définit comme le degré d'atteinte des objectifs définis par l'organisation pour une période donnée, alors que le bien – être fait référence à la capacité de l'organisation à s'adapter aux turbulences de son environnement, tout en créant à l'interne un milieu de travail où les personnes ont l'occasion de se produire et de se réaliser, donc, un milieu de travail et des conditions de travail qui engendrent la satisfaction.

Dans la pratique le développement organisationnel a connu des hauts et des bas au cours des dernières années et que malgré ses avantages il présente de nombreuses limites. Nous pouvons en citer par exemple le fait qu'il requiert beaucoup de temps et des frais substantiels au niveau de sa réalisation et surtout il ***« impose des valeurs du haut de l'organisation vers le bas, peut se solder par un échec : difficile d'en évaluer les résultats etc..*** »[259]

e- Reengineering ou la ré –ingénierie

Le reengineering est un modèle d'organisation qui se propose de redéfinir complètement les structures de l'entreprise. C'est une démarche dont le but est de réduire les coûts et les délais en vue d'améliorer la qualité des services par une réorganisation des flux de travail et la création de nouveaux domaines de responsabilité.

M. Hammer et J. Champy, considérés comme les pionniers de la démarche, définissent le reengineering comme «***une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité*** »[260]

[259] Coté Nicole et al.. « Psychologie du travail et des organisations » op cité page 409

Développé au début des années 90 le reengineering se veut une technique managériale de changement des organisations qui se propose d'aider les entreprises et les organisations à faire face à un environnement menaçant et changeant. Il s'agit de leur donner les moyens de faire face à la concurrence, qualifiée de multiforme, et d'augmenter leur capacité aux changements qu'elles subissent en mettant le client au centre du processus.

Hammer et Champy proposent aux entreprises de se positionner face aux « **3c** » **Clients, Concurrence, Changement**

Cette idée est confirmée par Daigne qui considère que dans le contexte actuel «***trois forces assaillent les entreprises : le changement est omniprésent, le client prend le pouvoir et la concurrence est exacerbée.*** *»* [261] .

Plusieurs éléments peuvent expliquer l'intérêt pour le reengineering. D'abord, le contexte dans lequel il est naît, les Etats Unis, ensuite le reengineering vise non seulement l'opérationnel mais aussi et surtout les services administratifs et les services fonctionnels qui constituent une part importante des coûts de l'entreprise. L'idée principale est de pouvoir obtenir des gains de productivité sur ces frais d'exploitation en usant au maximum des opportunités qu'offrent aujourd'hui les nouvelles technologies de l'information.

Pour Hammer et Champy l'optimisation de ces processus repose sur les principes suivants : [262]

. Le regroupement de plusieurs postes en un seul ;

. Une remise en cause de la succession linéaire des tâches avec la réalisation simultanée des différentes étapes ;

. L'externalisation de tout ce qui ne correspond pas au métier de l'entreprise ;

. Le remplacement des contrôles permanents par des contrôles groupés et différés ;

. La mise en place pour le client (interne ou externe) d'un point de contact unique ;

. La mise en place de systèmes de formation qui suivent l'ensemble du processus ;

. La décentralisation de la prise de décisions et des responsabilités.

[260] Champy et Hammer « Le reengineering » Dunod Paris 1993 ; 247 pages ; page 42.

[261] J.F Daigne « Ré-ingénierie » in Encyclopédie de gestion ; op cité pages 2854 à 2863.

[262] Champy et Hammer « Le reengineering » Dunod Paris 1993 ; 247 pages, page 62-76.

La mise en place d'un processus de reengineering passe en général par plusieurs phases. Des auteurs comme, Ardhaldjian & Fahner [263] Ernst et Young[264], identifient les étapes suivantes pour la mise en place d'un tel processus :

.
L'identification et la compréhension des processus existants,

.
La définition des performances ;

.
L'élaboration d'une vision de ce que le processus devrait être ;

.
L'évaluation des coûts et la faisabilité technique ;

.
Le choix des actions à entreprendre ;

.
La conception du nouveau processus et son test ;

.
L'implantation du nouveau processus ;

.
Les actions d'améliorations continues ;

Il faut, par ailleurs, noter que les objectifs opérationnels des projets de reengineering visent une augmentation de la productivité, à travers une réduction, des étapes de production, une amélioration des produits et de leur qualité, une plus grande flexibilité dans les chaînes de production, une réduction des coûts et un recentrage sur le client.

Pour atteindre ces objectifs Hammer et Champy proposent la conception d'une nouvelle structure basée sur la mise en place de processus transversaux ; sachant qu'un processus «***est un flux d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées – matériel, informations, etc.- (inputs), produisent ensemble un résultat ayant une valeur (output) pour un client*** » [265]

Malgré ces avantages et les idées-forces sur lesquelles reposent le reengineering à savoir : La mise en avant du client, la réduction des niveaux hiérarchiques, la motivation des hommes impliqués dans le travail en équipe etc.... ; cette approche présente certaines critiques et des risques au niveau de son application au sein de l'entreprise.

[263] Ardhaldjian & Fahner "Reegineering for simplicity and flexibility at Siemens solar industries" National Productivity Review, Summer pages 345-350 1994 .

[264] Ernst et Young "Global Business Processus Reegineering. Asummary of pivotal implementation issues",Business reegineering conference , Conference board 25-26 jav. 1995 Brussels

[265] Hammer et Champy « Le reengineering » op cité pages 62-67

Ce point de vue est partagé par J.F.Daigne qui considère que la ré-ingénierie présente des risques d'échec si elle n'est pas conduite par un leader reconnu pour ces compétences. Cela peut provoquer dans l'organisation un véritable chaos « ***vouloir améliorer les processus mais sans les changer fondamentalement, disperser son énergie sur des projets multiples et ne pas se concentrer sur l'essentiel de ce qui doit être modifié dans l'organisation, s'intéresser aux concepts et non pas à la mise en oeuvre du nouveau processus, chercher à ne déplaire à personne pour éviter les conflits, sous- estimer les convictions, les valeurs des équipes...»***[266]

Des auteurs, comme Cooper et Markus, [267] constatent que beaucoup de projets de gestion sous reengineering ont échoué parce que l'aspect humain n'a été traité essentiellement sous l'angle résistance au changement.

Nous venons de constater qu'un processus de changement organisationnel est un exercice difficile et qui est en général mal piloté. Plusieurs facteurs entrent enjeu dans la mise en place d'un processus de changement dans une organisation :

.

Le contexte dans lequel évolue l'organisation et les contraintes environnementales auxquels elle doit faire face ;

.

Le poids des structures existantes ;

.

La nature du système d'influence en vigueur et l'évolution des comportements et des stratégies parfois contradictoires des différents groupes d'intérêts en présence.

La compréhension de ces forces est certes, nécessaire mais elle n'est pas suffisante s'elle n'est pas accompagnée **d'une mobilisation, d'une implication directe de l'ensemble des composantes humaines de l'organisation quel soit leur positionnement hiérarchique**.

En conclusion, nous pensons que toutes les actions de changement doivent entraîner une amélioration de la satisfaction des personnes et une amélioration de leur motivation ce qui doit produire une amélioration de la performance économique.

C'est pour répondre à cet objectif que nous avons opté pour la démarche socio-économique qui agit simultanément sur les structures de l'organisation et les comportements de son personnel et qui implique, au moyen d'un processus de changement progressif et dynamique, non seulement les responsables au sommet de la hiérarchie mais également la base.

Il s'agit, également, d'une méthode de conduite de changement qui appréhende le fonctionnement de l'organisation dans sa globalité en vue de dégager des solutions durablement efficaces et innovantes.

[266] Daigne J.F « Ré-ingénierie » op cité page 285

[267] Cooper R et Markus « Human Reeginnering » Sloan Management Review, Summer p.p 39-49 (1995)

5.1.2 LA DEMARCHE SOCIO-ECONOMIQUE ET SES CARACTERISTIQUES

Dans ce paragraphe nous allons présenter la démarche d'intervention socio-économique que nous avons adoptée et qui s'inscrit dans le cadre de l'approche socio-économique qui constitue les fondements théorique et méthodologique de notre recherche. Ce développement sera articulé autour des points suivants :

.

Le rappel des principes de base du processus d'intervention socio-économique ;

.

Les caractéristiques de la méthode d'intervention socio-économique.

5.1.2.1- Le rappel des principes de base du processus d'intervention socio-économique

Le processus d'intervention socio- économique est une démarche d'intervention qui vise une transformation innovante dans l'entreprise comporte deux étapes :

.

Un processus d'innovation socio- économique ;

.

l'implantation d'un système de pilotage stratégique.

D'ailleurs, Savall et Zardet précise que ***« L'approche socio-économique des entreprises a une ambition de généralisation des actions d'innovation socio-organisationnelle au sein de l'entreprise, elle vise à créer un processus de dynamisation globale de l'entreprise*** »[268]

a- Le processus d'innovation socio-économique

Rappelons que le processus d'innovation socio-économique se décompose en quatre phases : **Diagnostic, projet, mise en oeuvre, évaluation**.

Deux facteurs importants doivent être pris en considération dans la réalisation du processus d'innovation socio-économique : les facteurs temps et les décisions prises par la direction de l'entreprise au fur et à mesure de la réalisation et l'implantation du processus.

[268] H. Savall et V.Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 229.

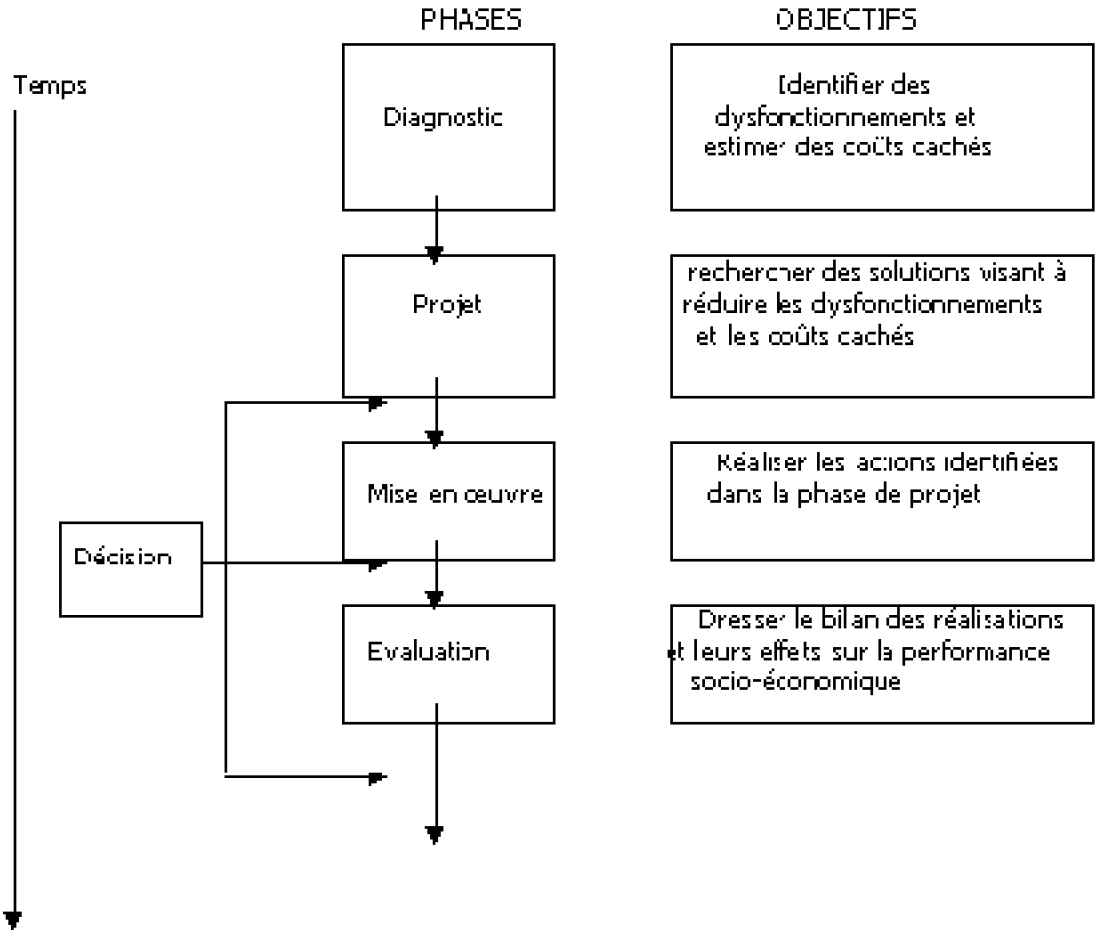


Figure n° 3.1: les phases du processus d'innovation socio-économique

Source : Figure adaptée de H. Savall et V. Zardet. « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 224.

Nous rappelons également que l'intervention socio- économique est une démarche au service de la volonté de changement et de progrès qui caractérise le management performant. Toutefois, l'efficacité d'une intervention de changement repose sur la bonne articulation et le bon dosage entre trois facteurs :

.

L'installation d'une dynamique de changement au travers d'un processus d'innovation sociale et organisationnelle;

.

La mise en place d'outils de pilotage du changement afin de développer la dimension managériale de l'encadrement de l'entreprise au moyen d'une instrumentation de leur rôle d'animation et de pilotage du changement ;

.

La mise en place d'une stratégie et d'une énergie de changement au travers des décisions politiques (définir les orientations du changement : stratégie, règles du jeu, politique sociale, choix des hommes).

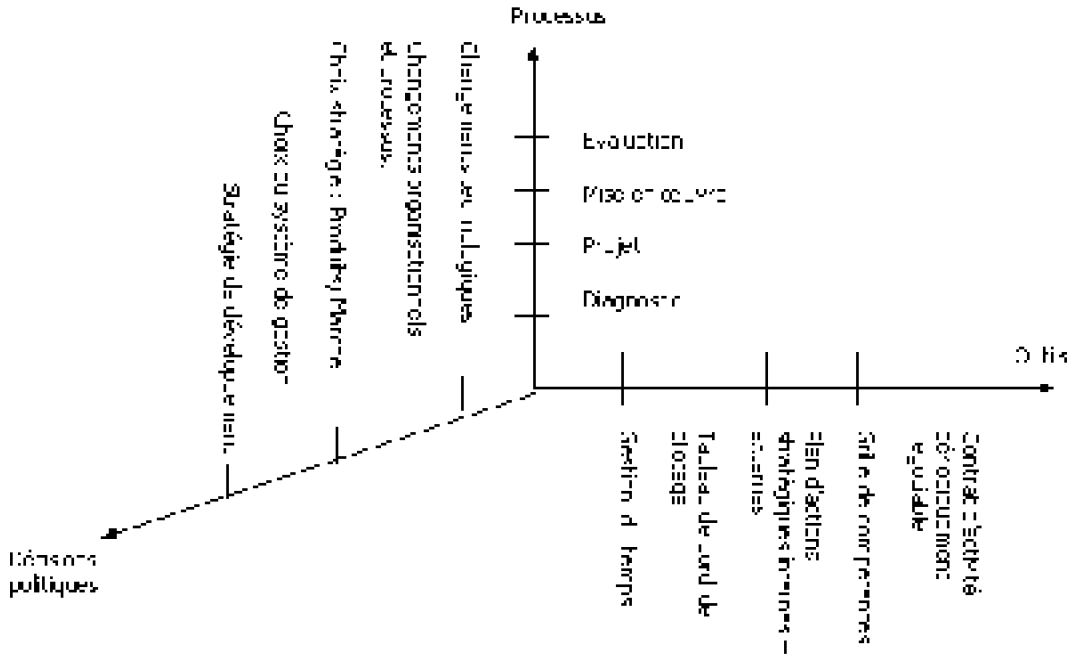


Figure n° 3.2. : Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique

269

b- L'implantation d'un système de pilotage stratégique

Pour la mise en place et l'implantation du système de pilotage stratégique dans l'entreprise l'intervention socio-économique suppose la mise en place des outils de pilotage stratégique à savoir : des plans d'actions prioritaires, des tableaux de bord et contrats d'activité périodiquement négociables. Cette mise en place permet, selon H.Savall et V.Zardet, de réactiver les comportements pour diminuer les coûts cachés. [270]

Dans le cadre de notre travail de recherche et pour répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons axé notre travail sur un outil : **Le tableau de bord de pilotage stratégique** sans bien sûr oublier l'articulation qui doit exister entre les autres outils du management socio-économique.

5.1.2.2. les caractéristiques de la méthode d'intervention socio-économique

La méthode d'intervention socio-économique a été développée à partir d'une analyse critique des deux approches : l'approche dite technico-économique et l'approche socio-technique. [271]

269 Source : Savall et Zardet « maîtriser les coûts et les performances cachés... » op cité page 226

270 H.Savall et V. Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page227

271 C.f H.Savall « Enrichir le travail humain, l'évaluation économique » Edition Economica 1989 ; 275 pages. Op .cité

Pour présenter les caractéristiques de la méthode d'intervention socio-économique nous allons tout d'abord commencer par une analyse critique de ces deux approches.

a. Analyse critique des approches technico-économique et socio-technique

a.1 L'approche technico-économique ...

qui se fonde sur les théories classiques de l'organisation du travail, propose une démarche de type descendant de conduite de changement dans les entreprises et les organisations.

Cette approche de changement ou transformation de l'organisation suit «***un processus hiérarchique centralisé que l'on peut qualifier de non participatif. L'analyse sociale préalable est en général peu développée et les ambitions sont centrées sur des contenus essentiellement techniques*** »[272]

Malgré ses avantag

es qui résident essentiellement dans le gain du temps que l'on peut espérer dans la réalisation du projet ; cette approche présente des inconvénients qui résident dans les difficultés de sa mise en oeuvre à travers des blocages qui peuvent surgir aux différents niveaux hiérarchiques. On ne tient compte que de l'avis de la hiérarchie et on oublie le point de vue et les suggestions de tous les acteurs de l'organisation quel que soit leur grade.

a.2 L'approche socio-technique. ...

Issue des théories des organisations qui s'inspirent des sciences humaines et sociales ; l'approche socio-technique s'articule autour d'une procédure de type ascendant de l'élaboration du projet de changement.

Contrairement à l'approche technico-économique, l'approche socio- technique favorise la recherche des solutions de changement organisationnel par les participants eux-mêmes à travers une démarche participative se basant sur la dynamique des groupes. Il s'agit selon cette approche d'impliquer des acteurs de l'organisation dans tous les processus de l'intervention ce qui permet de faciliter la recherche des problèmes et des solutions et l'apprentissage progressif de la responsabilité par les acteurs.

Les inconvénients de ce type d'approche résident dans « ***d'une part, la mise à l'écart relative de la hiérarchie qui doit se réapproprier le projet au stade de la mise en oeuvre ce qui peut bloquer la prise de décision et d'autre part, l'absence d'évaluation quantitative et financière des solutions proposées*** »[273]

[272] c.f G.Nkanagu « contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique centrale » thèse de doctorat ; op cité page 73

[273] G.Nkanagu « contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique centrale » thèse de doctorat ; op cité page 73

b. Les caractéristiques distinctives de la démarche socio-économique

L'approche socio-économique a pour avantage d'intégrer les deux dimensions ascendante et descendante dans la conduite du changement. Elle intègre également une troisième dimension dite **transversale.**

Cette dimension se retrouve dans l'intervention horizontale du processus **HORIVERT** [274] mais également à travers les études des problèmes de communication coordination – concertation entre les micro- espaces dans le diagnostic vertical.

« Une originalité majeure de l'analyse socio-économique nous semble donc résider dans la prise en compte simultanée de ces trois dimensions : Ascendante, descendante, transversale dans l'intervention. Cette prise en compte simultanée des trois dimensions permet d'irriguer l'organisation par un ensemble d'actions simultanées et d'actions synchronisées, c'est-à-dire coordonnées spatialement et temporellement dans les trois directions ». [275]

En somme, l'approche socio-économique qui se base sur le processus **HORIVERT** ; présente trois caractéristiques fondamentales et qui la distinguent des autres approches déjà citées : **sa démarche expérimentale, son caractère progressif et sa dimension participative.**

b.1. sa démarche expérimentale.

En prônant une démarche expérimentale pour analyser les dysfonctionnements, calculer les coûts cachés et en rechercher les causes, l'approche socio-économique «*nécessite une méthode d'intervention en profondeur, sur les espaces délimités où l'ensemble des conditions de vie professionnelle peuvent être jugées relativement homogènes*» [276]

Ainsi, en fonction de l'organigramme réel de l'entreprise étudiée on procède par **une segmentation spatiale** de cette entreprise en repérant ses différentes catégories socio-organisationnelle. On distingue, en général, trois catégories de groupements :

.

Les micro-espaces : il s'agit d'un ensemble d'individus constituant un centre d'activités au sein de l'entreprise, qui travaille dans un territoire géographique (bureau, service, agence.) et dirigé par un même supérieur hiérarchique.

.

Les entités : Elles se constituent d'un ensemble de personnes ayant toutes une responsabilité hiérarchique au sein de l'entreprise et placées sous la responsabilité d'une même personne. Il s'agit par exemple des chefs de département dans un établissement de formation sous la responsabilité du directeur pédagogique.

274 c.f la description du processus HORIVERT dans la page 23 de cette thèse.

275 G.Nkanagu « contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique centrale » thèse de doctorat ; op cité page 74

276 H.Savall et V.Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés » ; op cité page 196

.

Les interfaces : il s'agit d'espaces de rencontres entre les groupements socio-organisationnels (micro-espaces) et les entités. Par exemple, si le projet d'innovation mis en place dans un établissement de formation se déroule dans les services de communication et des relations extérieures, le groupe de projet comprendra, entre autres responsables, celui du service pédagogique pour tenir compte de ses points de vue dans le projet.

b.2.Son caractère progressif : ...

Comme nous l'avons déjà mentionné, la méthode d'intervention socio-économique peut être appliquée à toute unité ou micro espace d'une unité, selon quatre phases chronologiques :

.

Diagnostic ;

.

Projet ;

.

Mise en oeuvre du projet ;

.

Evaluation des actions.

Nous présentons ici d'une manière succincte le contenu de ces quatre phases en renvoyant le lecteur au chapitre (6) pour une présentation des méthodes opératoires adoptée dans le cadre de l'intervention que nous avons réalisée au sein de l'établissement de formation, objet de notre expérimentation

b.2.1 Le diagnostic

La démarche générale d'intervention socio-économique vise à mettre en relief les dysfonctionnements et leurs effets en décrivant et en expliquant la liaison suivante :

Le diagnostic qui constitue la première phase de l'intervention est une phase d'écoute et d'analyse des informations recueilles, et comporte trois étapes dites modules : Social, Organisationnel et Financier.(**S.O.F)**

.

□Le module Social : Dans cette première étape il s'agit tout d'abord, tout en associant tous les acteurs de l'organisation, d'identifier les dysfonctionnements élémentaires à

partir d'entretiens et de l'analyse des documents utilisés par l'entreprise et qui permettent de trouver des informations attestant et décrivant de façon précise des dysfonctionnements et leurs effets. Il s'agit ensuite, de faire l'observation directe des situations du travail en vue de compléter la connaissance du terrain et surtout à recenser des informations pertinentes et fiables sur les effets des dysfonctionnements, en termes de régulations de dysfonctionnements

.

Le module Organisationnel : cette deuxième étape a pour objet d'analyser les causes des dysfonctionnements relevées dans la première étape et ce à travers les actions de mise en oeuvre par les acteurs pour réguler les dysfonctionnements. Il s'agit donc de mettre en relief les effets des dysfonctionnements tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif (Calcul de fréquence d'apparition des dysfonctionnements, volume de recours à chaque type de régulation etc.)

.

Le module Financier : Dans cette étape, l'intervenant sera appelé à évaluer l'impact financier des actes de régulation. Il s'agit d'évaluer les coûts cachés à travers des coûts unitaires relatifs aux régulations et à les appliquer aux quantités obtenues dans l'étape précédente.

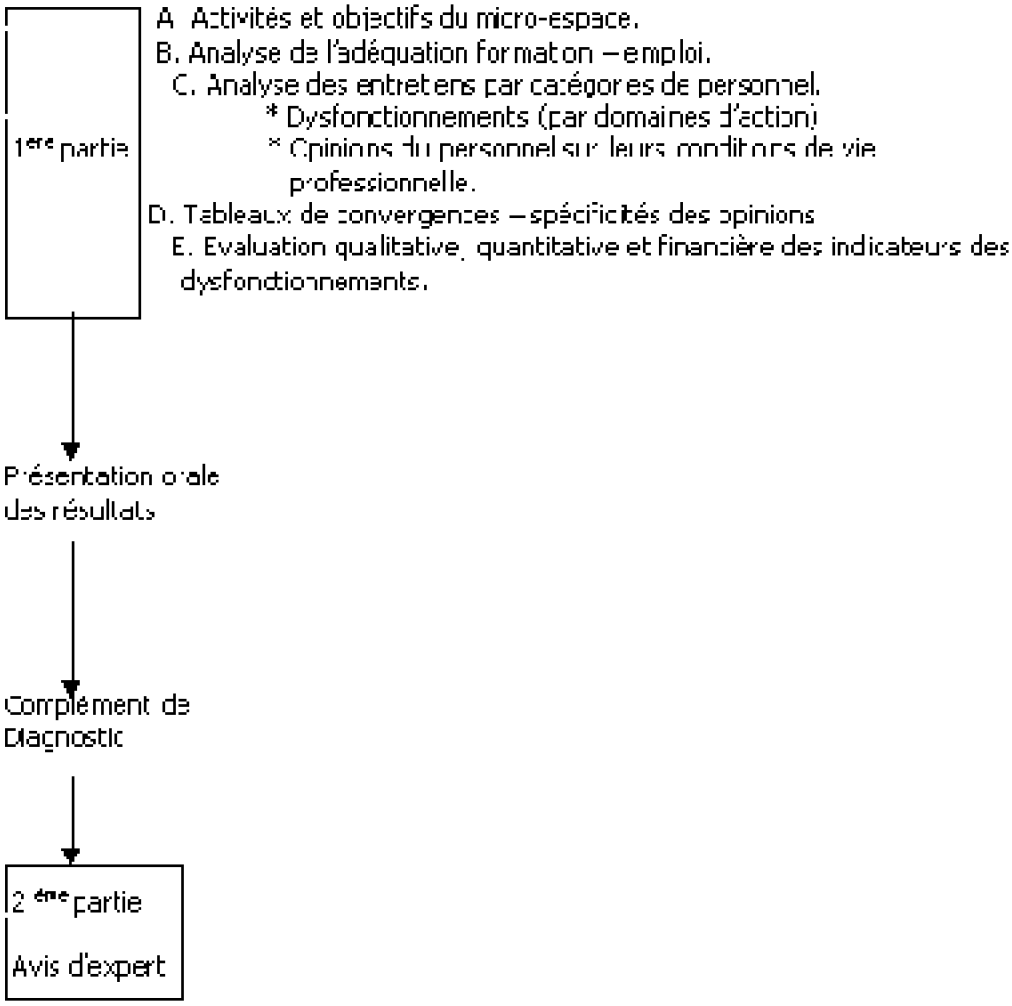


Figure n° 3.3. : Contenu – type d'un diagnostic socio-économique

277

b.2.2. Le projet

Dans cette deuxième phase l'intervenant –chercheur procède par l'animation de différentes réunions d'un groupe de projet au sein de l'encadrement de l'entreprise ou du micro-espace.

L'élaboration d'un projet comprend plusieurs séquences successives dans le temps :

.

Le recensement des différentes suggestions du personnel quant aux dysfonctionnements repérés lors du diagnostic ;

.

Le regroupement de ces suggestions par thème d'actions ;

L'élaboration d'un projet d'innovation ayant trois propriétés : **cohérence interne**,

277 Source : H.Savall et v. Zardet « maîtriser les coûts et les performances cachés » ; op cité page 26

amélioration de la performance sociale et **l'amélioration de la performance économique ;**

L'évaluation financière des investissements non seulement matériels mais aussi immatériels.

Après quoi le projet, présenté sous la forme d'un rapport, sera remis à la Direction de l'entreprise qui décide de la mise en oeuvre des différentes actions proposées.

b.2.3. La mise en oeuvre du projet

Dans cette phase il s'agit tout d'abord de programmer dans le temps toutes les actions prévues en fixant le budget nécessaire à leur réalisation et de procéder à la réalisation effective de ces actions tout en assurant un contrôle permanent de tout le processus.

b.2.4. L'évaluation des actions du projet

Elle consiste en l'évaluation des résultats obtenus par les actions du projet et leur impact sur les performances sociales et économiques de l'entreprise.

Par rapport à l'objet de note recherche nous avons tenté d'appliquer les différentes étapes dans un établissement privé de formation professionnelle.

b.3. Sa dimension participative

Toutes les catégories du personnel concernées sont impliquées dans le processus du changement en participant sous diverses formes à l'élaboration du diagnostic de la situation, du projet de transformation de la situation, de la mise en oeuvre des solutions et de l'évaluation de leurs résultats.

La méthode d'intervention intervient non seulement dans l'assistance de l'entreprise pour la conduite d'une action de changement, mais de lui *« **apprendre à gérer elle-même le changement au travers d'un processus de transfert d'ingénierie du management*** »[278]

Tout changement initié dans l'entreprise entraîne en général, des phénomènes de résistance au changement qui peuvent conduire au blocage du processus du changement. La méthode socio-économique a prévu ce phénomène dans son approche et comme disaient H.Savall et V. Zardet ***« la méthode socio-économique se donne explicitement pour but de manipuler les énergies de blocage dans l'entreprise pour les transformer en partie en énergie de changement afin d'aboutir à un nouvel état préféré par l'ensemble des acteurs concernés »***[279]

Ainsi la méthode socio-économique a pu agir et maîtriser certaines difficultés du changement. Il s'agit notamment de :

[278] H.Savall et V.Zardet « maîtriser les coûts et les performances cachés » ; op cité page 202

[279] Ibid. page 203.

- La sensibilisation de l'ensemble des acteurs à la nécessité du changement. Cette sensibilisation est obtenue grâce à l'effet –miroir du diagnostic socio-économique.

- La méthode permet le dosage entre la participation des acteurs au changement, pour que celui- ci soit accepté, et la directivité nécessaire à la synchronisation des actions dans un but d'efficacité.

- La méthodologie des contrats d'activité périodiquement négociables **(C.A.P.N**) et leur utilisation en vue de renforcer la négociation du changement tant an niveau collectif qu'à celui des équipes de travail et des personnes elles-même.

- Le renforcement du rôle de l'encadrement en tant qu'acteur de changement par l'utilisation du management socio-économique ;

- La méthode d'intervention socio-économique est un processus d'intervention piloté et évalué.

  La méthode d'intervention socio-économique permet de suivre en permanence les résultats du processus aussi bien sur l'évolution des compétences du personnel que sur l'évolution de leurs comportements. Ce pilotage est réalisé grâce aux tableaux de bord de pilotage stratégique.

5.2 LE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE ET LES RESULTATS DE L'EXPERIMENTATION

Nous traiterons dans cette section de la démarche de recherche – intervention que nous avons suivie et les résultats de l'expérimentation qui en découlent. Cette section sera articulée autour des points suivants :

- La présentation du terrain d'expérimentation de notre cherche ;

- Le diagnostic socio-économique ;

- L'analyse par thème des principaux dysfonctionnements ;

- L'évaluation des compétences du personnel de l'organisation ;

- L'évaluation financière de quelques coûts cachés.

5.2.1 LA PRESENTATION DU TERRAIN DE NOTRE EXPERIMENTATION

5.2.1.1. Présentation générale de l'entreprise

Notre intervention a été menée dans un établissement privé de formation professionnelle qui fait partie de l'un des plus grands groupes privés de formation au Maroc.

Fondé au 1975 ce groupe intervient dans les différents secteurs de la formation et de l'éducation au Maroc:

a- Domaines d'intervention

.

Enseignement primaire et secondaire : Constitué de deux institutions d'enseignement général autorisées par le ministre de l'éducation nationale.

.

Enseignement supérieur : Ce secteur coiffe quatre établissements d'enseignement supérieur, autorisés par le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres. Ces écoles sont localisées dans les principales villes du Maroc.

.

Formation professionnelle : Ce troisième secteur est constitué de deux groupes de formation :

- Un groupe d'enseignement professionnel spécialisé dans des filières de tertiaire, telles que la gestion- l'informatique – le secrétariat- le marketing. Les écoles de ce groupe sont installées dans les principales villes du Maroc.

Le deuxième groupe d'enseignement professionnel est spécialisé dans des domaines liés à l'électronique, l'informatique et la maintenance hard et soft.

b- Objectifs généraux de l'entreprise

L'entreprise s'est fixée comme objectifs de :

« Former des jeunes cadres opérationnels ayant une volonté d'agir et de réussir ;

.

Assurer des formations dans des filières sélections répondant, aux besoins en ressources humaines, exprimés par les entreprises ;

.

Promouvoir la formation continue au profit des techniciens et cadres déjà engagés dans la vie active ;

.

Contribuer à la promotion de l'enseignement professionnel par la participation aux différents programmes d'emploi des jeunes. » [280]

c-Produits offerts

L'école propose des formations relevant des trois niveaux cycles de formation professionnelle institués par la législation marocaine :

.

Niveau Technicien Spécialisé : le niveau d'accès exigible est le Bac ou plus

–
- Finance et gestion d'entreprise.

–
- Génie informatique et réseaux.

.

Niveau technicien : ce niveau s'adresse à des non-bacheliers.

–
Informatique de gestion

–
Secrétariat et assistanat de direction

–
Comptabilité et gestion d'entreprise

–
Tourisme et gestion hôtelière

–
Hôtesse d'accueil

–
Commerce et techniques de vente

–
Commerce international.

.

Niveau qualification : Ce cycle s'adresse aux titulaires de la 1ere année secondaire

–
Comptabilité sur ordinateur

–
Agent comptable.

Parallèlement à la formation initiale, qui s'adresse aux jeunes scolarisés, l'école s'est investit dans la formation des adultes en activité à travers la conception, la planification et

[280] Documentation interne de l'établissement

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

la mise en oeuvre d'actions de formation continue au profit des entreprises.

Ainsi le centre de formation continue de l'entreprise développe trois types d'activités de formation et d'intervention :

.

Formations inter-entreprises dispensées sous forme de modules pour répondre aux exigences du monde professionnel ;

.

Formations intra-entreprise, conçues et réalisées sur mesure répondant aux besoins spécifiques d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises ;

.

Séminaires inter – entreprises de courtes durées portant sur des thèmes d'actualité.

5.2.1.2 Principales caractéristiques

L'objet de ce paragraphe est de présenter les principales caractéristiques de notre terrain d'expérimentation.

a- Structures démographiques

L'entreprise emploie 73 salariés permanents et intervenants vacataires. L'âge moyen des salariés, constitués de cadres de direction, du personnel pédagogique et du personnel d'exploitation, est de 36 ans. L'ancienneté moyenne des salariés est de 10 ans. Quant à l'ancienneté moyenne des formateurs vacataires est de 6 ans.

S'agissant des niveaux de formation des personnels, les cadres administratifs chargés de la direction et les formateurs permanents et vacataires ont tous au moins un niveau de maîtrise (sciences économiques, informatique secrétariat, et....) .Les personnels d'exploitation sont, en général, détenteurs des diplômes BAC plus deux années de formation professionnelle (informatique, secrétariat, comptabilité). Le personnel de base, constitué du coursier et du gardien, a un niveau qui ne dépasse pas l'école primaire.

La formation continue même si elle est développée dans cette entreprise, elle ne concerne, en général, que l'encadrement (administratif et pédagogique). Un effort est entrain d'être fait pour mettre à niveau l'ensemble du personnel.

b- Equipements et logistique pédagogiques

Pour répondre aux impératifs des enseignements proposés l'entreprise est dotée de trois salles de travaux pratiques et d'un centre de calcul équipés du matériel suivant :

.

Salle de TP n° 1 équipée 16 ordinateurs reliés aux réseaux NOVELL, UNIX et NT

.

Salle de TP n°2 équipée 16 ordinateurs. Cette salle est moins performante que la

première, ce qui ne permettait pas d'assurer toutes les activités de formation nécessaires à l'atteinte des objectifs pédagogiques. Il faut toutefois noter que cette salle vient d'être équipée, au début de cette année scolaire, d'un nouveau matériel.

.

Salle de dactylographie équipée de machines électriques et du matériel de traitement de texte permettant aux étudiantes de maîtriser l'utilisation du clavier et d'acquérir, d'une manière correcte, les vitesses de frappe.

.

Centre de calcul doté d'un serveur assurant la gestion des 2 salles reliées au réseau informatique et aussi au département administratif.

L'entreprise dispose également du matériel d'animation pédagogique et de projection.

L'école est dotée d'un centre de documentation et d'une cafétéria.

c-Structures organisationnelles

L'entreprise est pilotée par un directeur d'établissement qui coiffe la gestion de tous les départements de l'école. Le directeur d'établissement dépend du directeur central, lequel relève du président – Directeur général du Groupe.

Le directeur d'établissement est assisté par trois responsables de département et par trois responsables de services (Exploitation, marketing et communication, pédagogie et administratif et financier). A cela, il faudrait ajouter un responsable de la bibliothèque, un surveillant général, des secrétaires de direction, un coursier et un personnel chargé de la propreté de l'école.

Figure n°3.4 : Tableau récapitulatif des caractéristiques du terrain d'expérimentation

Indicateurs	Caractéristiques
Domaine d'intervention	Enseignement primaire et secondaire Enseignement supérieur Formation professionnelle
Structure démographique	73 employés et cadres (permanents et vacataires) Age moyen du personnel d'exploitation et pédagogique est de 36 ans L'ancienneté moyenne est de 10 ans L'ancienneté moyenne des formateurs est de 6 ans
Equipement et logistique pédagogique	1 centre de calcul 2 salles de T.P. informatique 1 salle de dactylographie Matériel didactique et pédagogique 1 cafétéria
Structure organisationnelle	1 directeur central 1 directeur d'établissement Responsable de départements Responsables de services (d'exploitation – marketing - ...) Bibliothécaire Secrétaires de direction

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

5.2.2.LE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE

Après avoir rencontré le Président Directeur Général de l'entreprise et l'équipe de Direction nous avons discuté des points suivants :

.

Informer la direction Générale et le comité de direction sur les modalités de l'intervention ;

.

Fixer les objectifs prioritaires de l'intervention ;

.

Définir un plan de travail et préciser les étapes de l'intervention..

Il faut noter que la conduite de l'intervention a été réalisée, durant toutes les étapes du processus, conjointement avec un cadre de la Direction Générale[281] déjà initiée à la démarche socio-économique de management.

Rappelons, tout d'abord, que le diagnostic socio-économique est une phase d'écoute dans laquelle on implique tous les acteurs de l'organisation. En effet, *« **chaque individu, quels que soient son emploi, son niveau hiérarchique, est témoin de dysfonctionnements : il en provoque, il en subit, mais il est aussi en mesure d'émettre des suggestions, parfois très concrètes, pour réduire ces dysfonctionnements.*** » [282]

5.2.2.1. Les techniques de recueil des informations

La phase de diagnostic socio-économique est réalisée à partir d'une collecte de données sur notre terrain d'expérimentation selon les trois techniques que nous avons préconisées à savoir :

.

Entretien ;

.

Observation directe des situations de travail ;

.

Analyse des documents de l'entreprise.

L'utilisation simultanée de ces trois techniques précitées est faite, selon H.Savall, dans un souci d'amélioration de la qualité des informations collectées.

Si ces techniques sont complémentaires, on peut toutefois, privilégier chacune d'elles

[281] Direction centrale des ressources humaines.

[282] H.Savall et V.Zardet «Maîtriser les coûts et les performances cachés » ; op cité page 259

par rapport aux types d'informations recherchées en priorité. Ainsi, les entretiens sont recommandés pour recueillir une description des dysfonctionnements, l'observation directe est indispensable pour étudier les régulations des dysfonctionnements, enfin l'analyse de documents est nécessaire pour calculer les coûts unitaires et des indicateurs financiers.

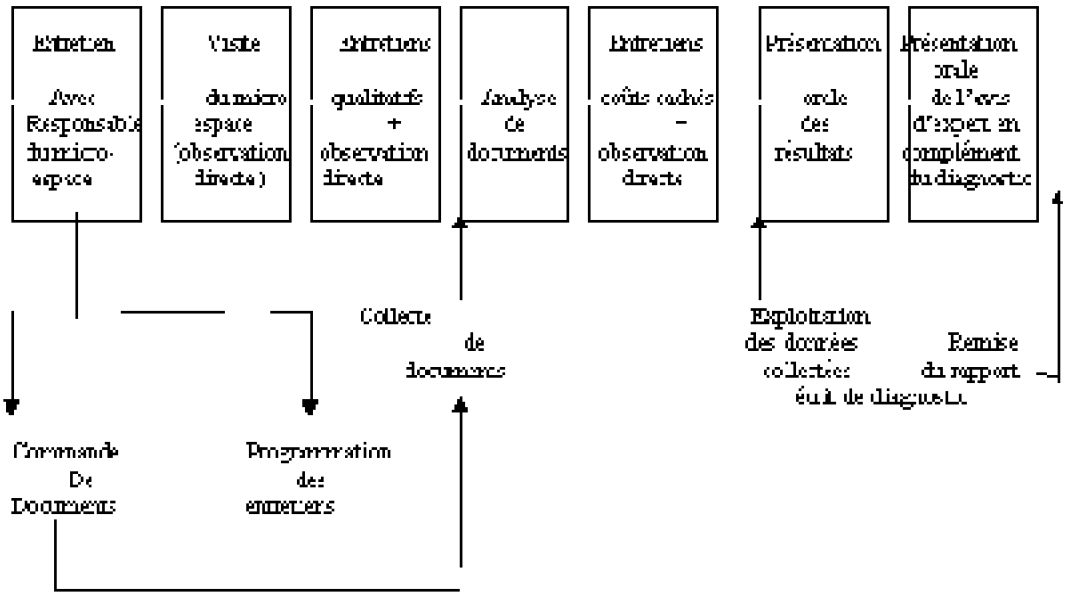


Figure n° 3.5 Chronologie des différentes techniques de recueil des informations lors du diagnostic socio-économique

283

a. Les entretiens

a.1. Les différentes catégories de personnes rencontrées

Pour la réalisation des entretiens nous avons identifié, au sein de l'entreprise, trois groupes d'acteurs : (figure n°3.6)

.

Le personnel administratif. Des entretiens ont été conduits avec :

–
Le directeur de l'établissement ;

–
Le personnel d'exploitation.

.

L'encadrement pédagogique. Nous avons rencontré des catégories suivantes :

283 Source : H Savall et Zardet «maîtriser les coûts et performances cachés » op cité page 264

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

– Les responsables de département ;

– Formateurs permanents ;

– Formateurs vacataires.(assurant des heures de vacations)

.

Des étudiants en cours de formation. Nous avons, également, interviewé des étudiants qui suivent leurs études au sein de l'établissement.

Figure n° 3.6 Tableau récapitulatif des entretiens réalisés

Catégories	Nombre d'entretiens réalisés	Types d'entretiens	Observations	
I. Personnel administratif				
Directeur	1	semi - directif		
Cadres d'exploitation	5	semi - directif		
Secrétaires d'exploitation	3	semi - directif		
Agents de service	4	semi - directif		
II. Personnel d'enseignement				
Formateurs permanents	3	semi - directif		
Formateurs vacataires	12	semi - directif		
III. Etudiants				
Etudiants	30	semi - directif		

a.2. Le déroulement des entretiens

Tous les entretiens que nous avons menés se sont déroulés sur les lieux de travail au sein de l'entreprise, objet de notre expérimentation.

Le directeur et les responsables de département ont été interviewés dans leurs bureaux respectifs, tandis que les entretiens avec le personnel d'exploitation, les formateurs et les étudiants ont eu lieu dans une salle que l'entreprise avait mis à notre disposition pour les besoins de l'intervention.

Si les entretiens avec les directeurs étaient individuels, ceux réalisés avec le personnel d'exploitation se sont déroulés en petits groupes de 3 à 4 personnes choisies sur la base de la nature de leurs activités. Ce regroupement était voulu pour assurer une certaine homogénéité aux groupes constitués et pour permettre aux interviewés de

s'exprimer efficacement sur les problèmes clés ayant un lien avec leur domaine de compétence.

Les entretiens avec les formateurs et les étudiants se sont également déroulés en groupes d'une dizaine de personnes.

Ainsi pour le choix du groupe des formateurs nous avons sélectionné des enseignants de différentes classes, de différents niveaux et de différentes spécialités en vue d'assurer l'homogénéité et la représentativité du groupe. Quant aux groupes des étudiants nous avons choisi des représentants de différentes classes et de différents niveaux, des bons étudiants et des moins bons.

Les entretiens durent entre 1h30 et 3 heures selon qu'il s'agisse d'entretiens individuels ou collectifs, selon la position hiérarchique de l'interviewé et selon également la complexité des problèmes abordés.

Les entretiens ont été conduits sur la base **d'un guide d'entretien** [284] préparé à l'avance et comportant une liste des principaux éléments des thèmes et sous- thème de dysfonctionnements. Constituant un cadre d'orientation générale, certaines données du guide d'entretien ont été adaptées au contexte et aux spécificités de l'activité de l'entreprise étudiée : Etablissement privé de formation professionnelle.

Pour maximiser la part des informations utiles lors des entretiens avec les différentes catégories d'acteurs, nous avons adopté une stratégie de conduite d'entretiens qui touche les trois domaines suivants :

.

La description des dysfonctionnements : A ce niveau nous avons cherché à collecter, en priorité, auprès les différents acteurs, les dysfonctionnements de l'établissement.

.

L'analyse des effets des dysfonctionnements : A travers les opinions des acteurs, nous avons essayé d'appréhender les effets des dysfonctionnements. Ceci nous a permis de reconstituer les groupes de régularisation des dysfonctionnements débouchant sur l'évaluation financière de quelques coûts cachés.

.

L'analyse des causes des dysfonctionnement **s** : A ce stade de diagnostic nous avons essayé d'appréhender avec les interviewés les causes générales des dysfonctionnements sans chercher à les approfondir. L'analyse des causes a été approfondie lors de la phase d'élaboration de projet.

a.3. La conduite d'entretiens de coûts cachés

Après la réalisation des entretiens qualitatifs de type semi-directifs, nous avons jugé utile d'organiser d'autres entretiens complémentaires avec la direction de l'établissement et ses collaborateurs pour aboutir au calcul de quelques coûts cachés. Ces entretiens qui sont davantage directifs que les premiers permettent, selon l'approche socio-économique,

[284] c.f en annexe n°3 le modèle du guide d'entretien

non seulement de collecter d'autres informations mais aussi de les valider en essayant d'évaluer les fréquences et les modes de régulation des dysfonctionnements.

b. L'observation directe

Parallèlement aux entretiens nous avons effectué une deuxième technique de collecte d'information, à travers l'observation directe qui vise essentiellement à recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements en termes de régulations.

Ainsi nous avons visité les locaux de l'établissement et côtoyé les professeurs et les étudiants pendant les pauses. Des rencontres spontanées qui ont parfois abouti à des idées intéressantes et à identifier les effets d'un dysfonctionnement.

Analyse des documents de l'entreprise

Nous avons également observé certains documents de l'entreprise, notamment :

.

L'organigramme de l'entreprise ;

.

la liste du personnel et de l'établissement ;

.

Le budget de formation du personnel de l'établissement ;

.

Les documents d'exploitation pédagogique ;

.

Les programmes officiels des formations dispensées ;

L'objectif de cette analyse est de chercher à trouver sur les documents officiels de l'entreprise des informations attestant et décrivant de façon plus précise des dysfonctionnements et leurs effets.

5.2.2.2.Méthodologie d'analyse des entretiens

Dans la démarche socio-économique les entretiens ont deux objectifs :

.

Un objectif de description des dysfonctionnements et leurs effets en vue d'orienter l'évaluation des coûts cachés ;

.

Un objectif de **création chez les interviewés un effet-miroir**.

Les entretiens réalisés avec les différentes composantes de l'unité sont exploités et présentés sous une forme qui permet aux interviewés de se reconnaître malgré une présentation anonyme.

Pour obtenir cet effet-miroir et aussi pour détecter davantage de dysfonctionnements

et leurs effets, l'analyse des entretiens s'est faite selon la méthode suivante :

En partant des notes prises au cours des entretiens menés nous avons sélectionné puis classé **les phrases - témoins** qui illustrent les dysfonctionnements relevés **par thèmes et sous-thèmes.**

a. L'établissement des phrases- témoins par thèmes et sous - thèmes

.

Thème : les familles de thèmes constituent les six domaines de dysfonctionnements du modèle d'analyse socio –économique : (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, la communication-coordination-concertation, formation intégrée, mise en oeuvre stratégique).

.

Sous –thème : chaque thème est divisé en une liste de sous – thèmes

.

Idées-clés : constituent les idées importantes, formulées par l'intervenant, compte tenu des phrases-témoins.

.

Phases- témoins : ce sont les phases extraites d'entretiens. Ces phases sont reproduites dans le rapport de diagnostic sans modification de la formulation..

Après le classement des différentes idées –clés par thème et sous – thème nous avons procédé à la formulation des idées clé « génériques ».

b-.L'origine des phrases-témoins et la fréquence des idées –clés

.

L'origine des phrases – témoins : comme nous avons interviewé plusieurs catégories de personnes nous avons traité les entretiens en dissociant ces principales catégories dans le but de mettre en évidence les convergences ou au contraire les spécificités des idées clés ressortant des entretiens qui ont été conduits avec ces catégories.

.

La fréquence des idées – clés : c'est un indicateur quantitatif qui est affecté à chaque idée-clé en vue de mesurer la fréquence d'apparition de l'idée au sein d'une même catégorie de personnel interviewée.

La fréquence indiquée en face de chaque idée clé est fonction de nombre d'interviewés ayant fait allusion au dysfonctionnement contenu dans l'idée clé.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Rarement	: de 1% à 14%
Parfois	: de 15% à 29%
Assez souvent	: de 30% à 49%
Souvent	: de 50% à 64%
Très souvent	: de 65% à 89%
Toujours	: de 90% à 100%

Cette méthodologie a pour objectif d'aboutir à une restitution vis-à-vis des différents acteurs de l'entreprise qui sont amenés à valider ou infirmer les résultats lors de la présentation orale qui leur est faite.

5.2.3. ANALYSE PAR THEME DES PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS

Nous allons dans ce paragraphe présenté une synthèse des principaux dysfonctionnements que nous avons retenus et qui se focalisent sur trois des six domaines de dysfonctionnements de l'analyse socio-économique qui sont :011

.

L'organisation du travail ;

.

La communication –coordination- concertation ;

.

La mise en oeuvre stratégique.

Pour les besoins de notre recherche-intervention nous avons voulu limiter notre analyse à ces trois domaines qui ont, à notre point de vue, un lien direct avec l'objet de notre recherche[285].

5.2.3.1.L'organisation du travail

C'est un domaine de dysfonctionnements qui comprend, selon l'approche socio-économique, la structuration de l'entreprise (organigramme), la répartition des missions, ainsi que la conception des postes de travail.

Les principaux dysfonctionnements liés à l'organisation du travail sont les suivants :

.

L'organigramme ne répond plus aux besoins de la structure et ne reflète pas toutes les tâches et toutes les relations.

–

« Nous dépendons tous du directeur de l'établissement »

–

« Je gère moi-même le déportement informatique »

[285] Pour le besoin de confidentialité, nous ne pouvons pas livrer l'intégralité du diagnostic réalisé.

–
« L'organigramme me semble non valable »

–
« Le directeur est partout »

–
« Tout le monde dépend du directeur »

–
« Je ne figure pas sur l'organigramme »

–
« souvent »

Certaines personnes ne trouvent pas d'intérêt dans la fonction qu'elles assument.

.
« Je suis bloqué dans mes initiatives est la tâche que je fais est ingrate »

.
« Le travail est devenu routinier »

.
« On voudrait avoir plus de responsabilité »

.
« Il n'y a plus de créativité »

.
« assez souvent »

.
Une répartition non convenable de la charge de travail et une absence de clarification des attributions pour certains salariés.

–
« Je fais un travail qui ne correspond à mon descriptif du poste »

–
« Ma charge est lourde, je m'occupe de la gestion opérationnelle »

–
« 3 personnes gèrent le département de relations extérieures »

–
« Personne n'est responsable de rien »

–
« on fait tout et rien en même temps »

–

« Il y a une double affectation pour certaines secrétaires »

–

« La tâche du responsable des relations extérieures est délicate »

–

« assez souvent »

.

Les procédures internes sont, en général, inconnues et non respectées par le personnel

–

« Je n'ai pas entre les mains un registre de procédures »

–

« Le cahier des procédures n'est pas utilisé »

–

« Les procédures ne sont pas appliquées par la base et sont lourdes à gérer »

–

« Je ne connais pas le manuel des processus internes »

–

« les processus sont parfois lourdes à gérer »

–

« souvent »

Malgré le fait que l'entreprise dispose d'un organigramme, celui-ci semble ne pas refléter la structure actuelle, puisque certains postes n'y figurent pas. De même on se plaint de la lourdeur de certaines procédures qui ne sont appliquées et d'une répartition non équitable de la charge du travail. Toute cette situation a eu pour conséquence le manque d'intérêt dans le travail ressenti auprès de certaines personnes et le manque de prise d'initiative.

Malgré le fait que l'entreprise dispose d'un organigramme, celui-ci semble ne pas refléter la structure actuelle, puisque certains postes n'y figurent pas. De même on se plaint de la lourdeur de certaines procédures qui ne sont appliquées et d'une répartition non équitable de la charge du travail. Toute cette situation a eu pour conséquence le manque d'intérêt dans le travail ressenti auprès de certaines personnes et le manque de prise d'initiative.

5.2.3.2- Communication – coordination- concertation (3c)

La rubrique 3C est un domaine de dysfonctionnements qui comprend, comme son nom l'indique, la communication, la concertation et la coordination.

.

La communication désigne tous types d'échanges d'informations entre acteurs,

(formels ou informels), quels qu'en soient l'objet et la finalité (professionnelle ou extra professionnelle) ;

.

La coordination concerne les dispositifs d'échanges d'informations entre acteurs mis en place pour atteindre un objectif opérationnel donné ;

.

La concertation précise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif commun à réaliser sur une période déterminé.

Dans ce thème nous avons relevé les constats importants suivants :

.

L'insuffisance des dispositifs de communication concertation et coordination et d'occasions de rencontres avec l'encadrement du siège

–
« le rapprochement avec la DG se fait de plus en plus rare »

–
« Pas de relations avec la DG »

–
« parfois »

.

Les réunions sont, en général, tenues d'une manière informelle sans aucune préparation, ni prise de décisions consignées dans un compte rendu.

–
« les réunions sont tenues en fonction des besoins »

–
« On fait parfois des réunions dans les couloirs »

–
« les entretiens avec nos supérieurs hiérarchiques ne sont pas planifiés et ne sont pas formalisés »

–
« souvent »

.

La transmission des informations n'est pas bien gérée

–
« L'information est incomplète »

–
« Il n'y a pas d'information »

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

–
« Il y a parfois une lenteur dans la transmission de l'information »

–
« Je ne suis pas informé de manière précise de la mission des autres membres de l'équipe »

–
« Je n'ai pas vu l'organigramme de l'établissement »

–
« Assez souvent »

.

La diffusion du bulletin d'information interne n'est pas systématique

–
« c'est rare de voir circuler le bulletin de liaison »

–
« Le bulletin d'information est affiché de temps à autre »

–
« Le bulletin d'information ne circule pas, il reste au niveau de la direction ou il est affiché »

–
« Le bulletin est rangé dans un classeur »

–
« Je n'ai jamais vu le compte rendu du briefing »

–
« souvent »

.

Les dispositifs de 3C entre enseignants et directions ne sont pas systématiques

–
« Les réunions pédagogiques ne sont pas planifiées dans le temps »

–
« Les réunions pédagogiques sont exceptionnelles et se font en fonction des besoins »

–
« Il n'y a que des réunions trimestrielles »

–
« Assez souvent »

.

Il n'y a pas d'actions prévues en matière de communication – coordination entre les

enseignants de l'école.

–
« Il n'y a pas de réunions de coordination entre les enseignants »

–
« Il y a des professeurs nouveaux qui arrivent que ne connaissent pas »

–
« Il y a un problème de coordination entre les enseignants des différentes sections »

–
« Manque de communication entre les enseignements »

–
« Il n'y a pas de réunions de coordination et d'échanges entre les enseignants »

–
«souvent »

.

Absence de relations systématiques entre les étudiants de l'école et mauvaise entente entre les étudiants du siège et de l'annexe.

–
« nous n'avons pas de relations avec les différents élèves »

–
« Il n'y a de communication entre les étudiants »

–
« Pas d'entente entre nous et les étudiants du centre siège »

–
« on n'a le sentiment d'être isole et négligé à l'annexe » **« souvent »**

.

Il résulte de cette présentation l'existence de quelques défauts de communication entre la direction et les différents acteurs sein de l'organisation. A ces défauts de communication s'ajoutent le problème d'animation et de concertation à plusieurs niveaux, ce qui constitue une source de difficultés pour le fonctionnement de l'entreprise. Si cette rubrique de 3C est très importante dans une entreprise, elle est encore plus importante dans une école au sein de laquelle, le directeur gère trois composantes humaines (personnel- professeurs- étudiants) ayant des intérêts différents. Nous avons également constaté, que même si les supports et les documents de communication existent ceux ci ne sont pas utilisés à bon escient.

5.2.3.3.La mise en oeuvre stratégique

La mise en oeuvre stratégique a retenu notre attention dans la mesure où ce domaine de dysfonctionnements explique les écarts entre les objectifs stratégiques que l'entreprise se

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

fixe et les réalisations effectives et permet de mettre en évidence les conditions dans lesquelles s'exerce le pilotage de cette dernière.

La réalisation des objectifs stratégiques constitue une étape primordiale dans le management d'une entreprise. Pourtant et malgré son importance cette étape est en général mal accomplie et souvent peu structurée et très peu formalisée et moins encore outillée dans les entreprises. La question qu'on se pose à ce niveau est de savoir **comment au sein d'une entreprise passer du discours d'intention stratégique à la réalisation des actions stratégiques concrètes ?**

Dans la démarche socio-économique la mise en oeuvre est un domaine qui englobe la formulation claire de la stratégie et sa déclinaison en actions concrètes et opérations à réaliser pour atteindre les objectifs stratégiques.

Dans le cas de l'entreprise, objet de notre expérimentation, le personnel partage cette vision des choses et constate un déphasage, non intentionnel, entre les orientations stratégiques que se fixe la direction et les actions entreprises sur le terrain en vue de les réaliser.

Ce constat apparaît, par exemple, dans les phrases- témoins développées ci après :

.

L'absence d'auteurs de la stratégie. Généralement les acteurs sont confinés dans l'opérationnel.

–

« L'encadrement est impliqué dans l'opérationnel »

–

« Je ne consacre pas du temps au développement »

–

« On est pris dans l'opérationnel »

–

« Assez souvent »

.

Le personnel a l'impression qu'il y a un écart entre le discours et les pratiques en matière de gestion de ressources humaines.

–

« Les promesses sont, en général, non tenues »

–

« Pendant notre présence auprès de la D.G on était couvert, aujourd'hui c'est différent on reste bloqué et certains grimpent ».

–

«Assez souvent »

.

Le système de prime ne prend en compte que les résultats commerciaux et n'intègre pas les autres dimensions de la performance

–
« Les primes octroyées sont « minables » par rapport aux efforts fournis »

–
« On donne à un cadre***DH de prime, moins qu'une secrétaire »

–
« La prime ne tient compte que des résultats commerciaux »

–
« Assez souvent »

.

L'insuffisance du matériel informatique (outils Bureautique) gêne le travail administratif, voire pédagogique.

–
« On n'a pas les moyens matériels de notre politique »

–
« On ne peut pas réaliser tous les projets, si on n'a pas les moyens adéquats »

–
« Je n'arrive pas à avancer dans ma comptabilité par manque de matériels »

–
« Nous sommes deux à partager le même matériel, ce qui retarde l'avancement de la comptabilité »

–
« souvent »

.

L'absence d'un vrai mode de management

–
« Le personnel ne jouit pas d'autonomie »

–
« Les modes de management des trois directeurs sont différents, les changements fréquents des directeurs perturbent le fonctionnement de l'école »

–
« Assez souvent »

.

Il y a certaine limitation de l'autonomie de quelques cadres dans l'organisation

–

« Mon autonomie est limitée et j'aimerais avoir plus de responsabilité et qu'on me mette à l'épreuve. »

–
« Je ne prends plus d'initiative par manque d'autonomie et de confiance »

–
« On n'a pas assez d'autonomie et on n'a pas de budget »

–
« Assez souvent »

- Cette présentation a permis de passer en revue les principaux dysfonctionnement relevés par les interviewés. Nous nous en sommes limités à trois domaines et qui sont en rapport direct avec l'objet de notre recherche. Avec cette analyse nous avons voulu lier le problème de la mise en oeuvre stratégique que rencontrent, en général, les entreprises aux problèmes liés à la communication –coordination-concertation et à l'organisation du travail et aussi mettre en évidence la problématique relative aux écarts qui existent entre les intentions stratégiques et les réalisations effectives sur le terrain.

Figure n° 3.7 Tableau récapitulatif des principaux résultats obtenus

Domaines de dysfonctionnements	Nature de dysfonctionnements
Organisation du travail	L'organigramme ne reflète pas la structure actuelle La lourdeur de certaines procédures Une répartition « non – équitable » de la charge de travail Manque d'intérêt dans le travail Manque de prise d'initiative
Communication – coordination - concertation	L'insuffisance des dispositifs de 3.C entre les trois acteurs au sein de l'établissement Les réunions sont tenues d'une manière informelle Insuffisance de relations systématiques entre étudiants et administration
Mise en oeuvre stratégique	Il y a le sentiment de non-respect des engagements pris par la direction Insuffisance des outils de travail (Bureautique) Une certaine limitation de l'autonomie de certains cadres L'absence d'un système de motivation clair et précis
Gestion du temps	
Formation intégrée	
Conditions du travail	

5.2.4. L'EVALUATION DES COMPETENCES DU PERSONNEL

5.2.4.1. Notion de grille de compétences

Pour visualiser les compétences disponibles dans l'entreprise et mesurer l'adéquation formation-emploi, nous avons utilisé un outil socio-économique appelé :**Grille de compétences**

Nous avons ainsi contribué à l'élaboration de la grille de compétences qui constitue, à la fois, un **outil de gestion courante** qui renseigne sur les besoins de fonctionnement de l'entreprise et sur les compétences disponibles et **un outil de gestion stratégique** qui renseigne l'entreprise, sur ses stratégies et son potentiel de développement.

La méthode opératoire d'élaboration de la grille de compétences consiste : [286]

.

D'abord à remplir les différentes rubriques de la grille :

–
Rubriques des activités : Opérations existantes – Savoir- faire existants- Savoir - faire et Opérations à créer – Observations directes.

–
Rubriques des acteurs : personnel de l'unité.

.

Ensuite à déterminer la cotation de l'unité personne par personne et opération par opération et ce dans le but d'évaluer le niveau de compétences de chaque personne sur chacune des opérations recensées et ce selon une échelle de quatre indicateurs :

⊏	Signifie que la personne a une bonne connaissance théorique et une pratique régulière et efficace de l'opération.
■	Signifie que la personne a une bonne connaissance théorique avec une pratique occasionnelle de l'opération.
⊐	Signifie que la personne a une connaissance des principes théoriques sans pratique.
⊐	Signifie que la personne n'a ni connaissance théorique, ni pratique de l'opération.
○	A réaliser

[286] cf. en annexe n° 07 la grille de compétences élaborée.

5.2.4.2. La présentation de la grille élaborée

La grille ainsi élaborée, au sein de l'entreprise, a permis de mesurer l'état des compétences disponibles dans l'établissement et met en évidence la vulnérabilité de certaines tâches comme la mise en oeuvre stratégique, le suivi de l'insertion des lauréats, la qualité pédagogique, la pratique de la formation intégrée, le management.

La grille a montré aussi que l'évolution des exigences de l'emploi de direction nécessite des actions de formation permanentes sous peine de déclencher des dysfonctionnements plus importants. Sinon, il convient de chercher, dans l'unité ou dans le groupe d'unités, des personnes ayant des compétences répondant aux exigences de poste d'encadrement.

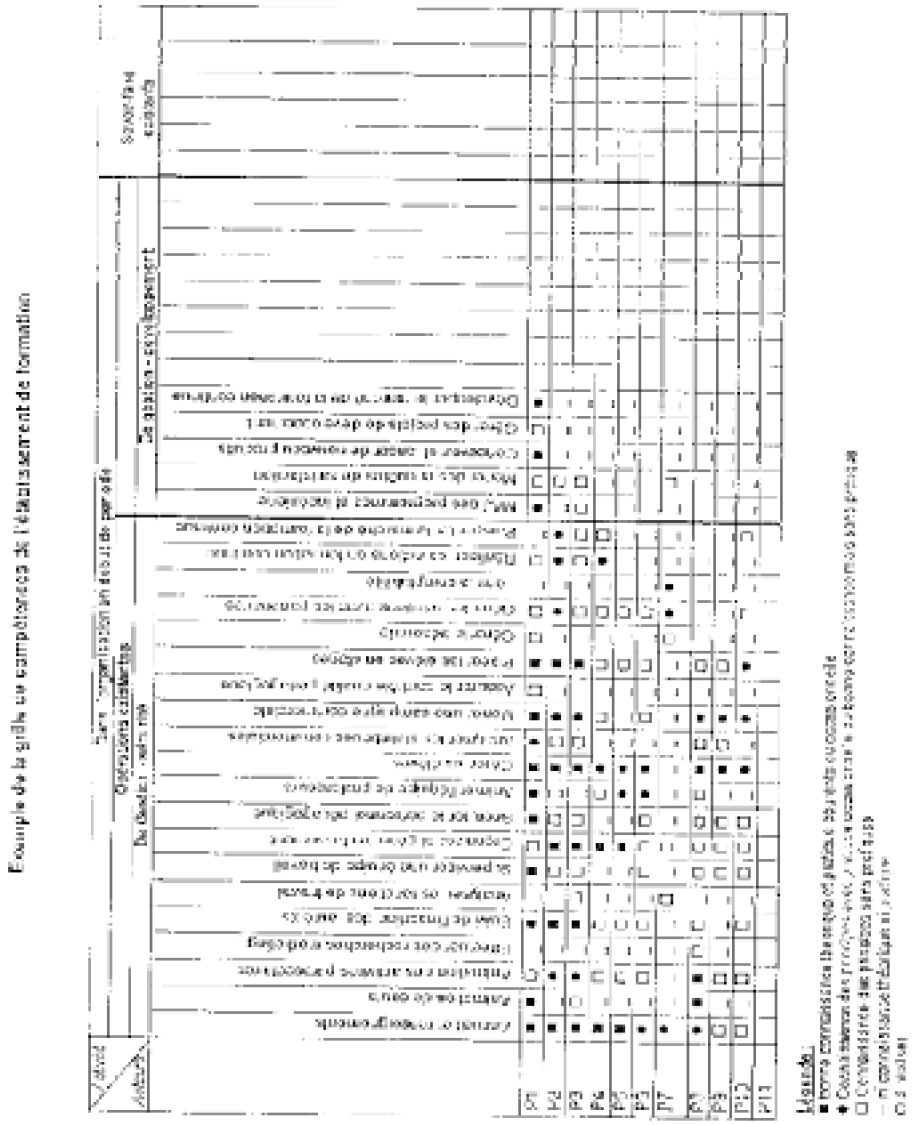


Figure n° 3.7 bis La grille de compétences élaborée.

Outil de management socio-économique ; la grille de compétences, nous semble un outil très utile, surtout lorsqu'il est accompagné des autres instruments de pilotage

socio-économique à savoir : le tableau de bord de pilotage stratégique (T.B.P.S), le plan d'actions prioritaires (P.A.P) et le contrat d'activité périodiquement négociable (C.AP.N).

Le schéma ci-après montre d'une manière explicite l'articulation qui existe entre la grille de compétences et les autres instruments de pilotage socio-économique.

5.2.5. L'EVALUATION FINANCIERE DES DYSFONCTIONNEMENTS : CALCUL DES COUTS CACHES

Rappelons que le fonctionnement et l'activité des entreprises et des organisations engendrent non seulement des résultats en des termes positifs, mais aussi des déperditions d'énergie et de ressources humaines et matérielles affectant le résultat. Il s'agit des coûts –performances cachés en général non ou partiellement, identifiés par le système comptable classique.

« Le concept de coûts –performances cachées permet à l'entreprise de découvrir des gisements internes de ressources des marges de manoeuvre pour accroître sa performance économique, sans dégrader sa performance sociale et sans sources de financement extérieur supplémentaires » [287]

Pour évaluer de façon précise et globale les coûts cachés H.Savall et son équipe de recherche ont mis au point une méthode rigoureuse de calcul des coûts cachés construite au travers de nombreuses expérimentations dans de secteurs d'activités très variés et dans des entreprises et organisations à finalités et statuts différents.

Avant de vous livrer quelques résultats du calcul de coûts cachés nous nous proposons tout d'abord de présenter la méthode pratique d'évaluation des coûts cachés.

5.2.5.1 La méthode pratique d'évaluation et les principes de base

Nous nous proposons d'appréhender dans ce paragraphe la méthode de calcul des coûts cachés et les principes communs au calcul des coûts cachés avant de livrer un exemple de calcul de ses coûts dans l'entreprise, objet de notre expérimentation.

a. La méthode pratique d'évaluation des coûts cachés

Cette méthode pratique se décompose en trois grandes étapes :

.

L'analyse sociale qui identifie la liste des dysfonctionnements constatés ;

.

L'analyse organisationnelle qui relève pour chaque dysfonctionnement les actes de régulation et les quantités de matières et de temps consommées dans chaque acte ;

.

L'analyse financière qui identifie les coûts de chaque élément consommé et calcule les coûts résultant de l'ensemble des dysfonctionnements. [288]

[287] ***H.Savall « coûts cachés et analyse socio-économique des organisations » in Encyclopédie de gestion op. cit page 708***

Figure n°3.8 schéma de synthèse d'articulation des outils de gestion socio – économique.

Etapes	Description	Objectifs
Etapes 1	L'analyse sociale	Identification des dysfonctionnements relevés
Etapes 2	L'analyse organisationnelle	Identification des actes de régulation
Etapes 3	L'analyse financière	Identification des coûts financiers résultant de chaque dysfonctionnement

Pour chacun des trois modèles la démarche socio-économique propose des techniques complémentaires de recueil des données visant à obtenir des informations à formes quantitatives, qualitatives ou financières

En effet, il s'agit de puiser dans le gisement des ressources financières imputées à la régulation des dysfonctionnements et dont une partie peut être mobilisée pour des activités qui vont créer de la valeur économique

b- Les principes communs au calcul des coûts cachés.

Le démarche socio-économique identifie **cinq principes communs** au calcul des coûts cachés :

.

L'isoproductivité du temps de travail Ce principe consiste selon l'approche socio-économique « à admettre, pour permettre l'additivité des temps de travail, que chaque unité de travail (chaque minute, chaque heure) apporte la même quantité moyenne de production, quel soit le moment de la journée, de la semaine ou quelle que soit la personne ou la pression d'activité liée au carnet de commandes » [289]

.

La productivité de la main d'oeuvre directe Le deuxième principe sur lequel se base le calcul des coûts cachés est la productivité de la main d'oeuvre directe qui considère que l'analyse des coûts cachés doit s'interdire de faire «***la dissociation entre main-d'oeuvre directe et indirecte tant elles sont intimement entremêlées*** » [290] L'analyse doit donc porter sur toutes les catégories du personnel dans l'entreprise ou l'organisation qu'il s'agisse de la main d'oeuvre directe ou indirecte.

.

L'imputation rationnelle des ressources Ce principe suppose que les charges fixes ont été fixées en fonction d'un niveau attendu de production et d'activité appelée «niveau normal d'activité ». Ainsi le calcul du temps humain se fait à travers une unité qui intègre une quote-part des charges de structure.

[288] c.f H.Savall et V.Zardet : « Le nouveau contrôle de gestion : Méthode des coûts –performances cachées » ; op cité page 69

[289] Ibid. page 77

[290] Ibid. page 79

La valeur économique du temps de travail humain Le calcul des coûts cachés suppose d'identifier les actes de régulation effectués par les acteurs humains auxquels on ajoute une valeur qui inclut les autres charges fixes et le résultat. En effet, pour la démarche socio-économique la valeur économique du temps humain est sa **contribution à la marge sur coûts variables** définie de la façon suivante :

Chiffre d'affaire (CA)
- Charges variables (C.V)
= Marge sur coûts variables (MCV)
Marge sur coûts variables (MCV) =
Nombre d'heures attendues (H.A)
= Contribution horaire à la marge sur coûts variables (CHMCV)

.

L'imputation de la main d'oeuvre directe aux charges fixes Compte tenu de l'évaluation de la législation du travail, la démarche socio-économique constate que «***les charges du personnel doivent être aujourd'hui considérées comme des charges fixes dans le cadre annuel du budget et de l'analyse de gestion*** ». [291]

5.2. 5.2. Le calcul des coûts cachés

L'objectif recherché de l'évaluation des coûts cachés consiste à faire prendre conscience à l'entreprise du gisement potentiel des ressources dont elle dispose. Il ne s'agit pas ici pour nous de viser un calcul très précis et pointu mais de faire une estimation de quelques coûts cachés, c'est-à-dire, un calcul approximatif[292]

Ainsi et compte tenu du caractère approximatif de l'approche quatre postulats ont guidé notre travail d'évaluation des coûts cachés :

.

La prise en compte d'une partie seulement des dysfonctionnements constatés ;

.

une évaluation partielle des effets des dysfonctionnements ;

.

Une sous-estimation des quantités consommées pour éviter un rejet des résultats de coûts cachés par les acteurs de l'entreprise ;

.

des coûts unitaires moyens aboutissant à un calcul approché

a. Elaboration des tableaux d'anomalies

[291] Le diagnostic socio-économique a été exploité non seulement pour faire le diagnostic
Savall et Zardet « Nouveau contrôle de gestion » op cité page 80

[292] Ibid. page 87

qualitatif, mais aussi pour ensuite évaluer les coûts cachés.

Nous avons ainsi essayé d'identifier les anomalies, les dysfonctionnements cités en entretiens, leur fréquence, la cause invoquée et les effets possibles sur la performance économique. L'ensemble de ces données a été mis dans un tableau intitulé « Tableau d'anomalies » dont ci-après un modèle.

Figure n°3.9. Tableau d'anomalies

Dysfonctionnements élémentaires	Fréquence indicative	Causes invoquées Des dysfonctionnements	Effets possibles sur la performance économique

293

1. **L'anomalie** : Désigne les dysfonctionnements élémentaires majeurs très concrets et observables.

2. **La fréquence** : représente la fréquence d'un dysfonctionnement selon les termes employés.

3. **La cause invoquée** : Indique la cause ou les causes ayant produit le dysfonctionnement. La cause peut provenir d'un comportement humain comme elle peut provenir d'une caractéristique structurelle de l'entreprise.

4. **Les effets** font référence aux conséquences repérées ou potentielles de l'anomalie indiquée dans la colonne n°(1)

b. La conduite d'entretiens de coûts cachés

Dans le but d'approfondir les entretiens, nous avons conduit avec les cadres de l'entreprise des entretiens complémentaires qui nous ont servi à compléter les informations et les données sur les régulations des dysfonctionnements.

Pour chaque anomalie relevée dans le tableau d'anomalies nous avons demandé aux cadres interviewés :

. La fréquence du dysfonctionnement ;

. La description des actes de régulations et des quantités de ressources consommées pour chaque régulation.

293 Source : H. Savall et V. Zardet « le nouveau contrôle de gestion » op cité page 104

Il faut noter que nous avons rencontré beaucoup difficultés au niveau de l'identification et de l'évaluation des actes de régulation. Il faut reconnaître que les personnes interviewées sont restées en général attachées à leurs schémas habituels.

c. Exemple de calcul des coûts cachés :

Notons tout d'abord qu'il n'est nullement question pour nous d'effectuer ici un calcul exhaustif des coûts cachés. Nous donnons dans l'annexe n° 5 le calcul de quelques coûts cachés en prenant pour exemple le domaine de dysfonctionnement relatif à l'organisation du travail.

Deux dysfonctionnements ont été relevés et évalués financièrement : **le glissement de fonctions et le manque d'intérêt dans le travail assumé.**

Le glissement de fonctions : Ce dysfonctionnement nous a renseigne sur les causes invoquées et qui font référence à la non clarification des attributions. Cette situation s'est traduit par **des sursalaires**, c'est-à-dire la réalisation de l'activité par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait du l'assumer dans l'entreprise.

Le manque d'intérêt dans le travail assumé : Ce dysfonctionnement a été expliqué par deux raisons : la première fait référence au manque de motivation se traduisant par **la non-production** (Absence d'activités). La deuxième raison est le manque de créativité qui aboutit à **la non-création de potentiel** et qui s'explique par le fait que l'encadrement a été accaparé par la régulation des dysfonctionnements, par la gestion de l'opérationnel et par le fait également que l'encadrement n'a pas pu dégager du temps pour des actions de progrès à plus long terme et à la réalisation des objectifs de mise en oeuvre stratégique.

Le coût total des coûts cachés calculés pour le domaine de l'organisation du travail s'élève à 68000.00 dh repartis entre sursalaires (13600.00 dh) liés au glissement de fonctions et sur-productions et non-création de potentiel (54400.00 dh)

5.2.6 L'AVIS D'EXPERT

Après les séances de l'effet -miroir au cours desquelles nous avons fait la présentation orale des résultats des entretiens ; nous avons préparé un rapport dit « **Avis d'expert »**qui représente notre valeur ajoutée par rapport à la première partie du diagnostic.

L'avis d'expert, selon la démarche socio-économique, «***comprend d'une part, un diagnostic très synthétique, élaboré à partir des matériaux de la première partie (synthèse des entretiens, évaluation des coûts cachés, adéquation formation-emploi), et d'autre part, des recommandations suggérées pour le déroulement des phases ultérieures de projet et de mise en oeuvre*** ».[294]

Notre avis d'expert va se présenter en trois points :

.

[294] H.Savall et V.Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 286

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

La formulation d'idées –forces de synthèse ;

.

Les points à surveiller ;

.

Les recommandations.

5.2.6.1. La formulation d'idées –forces de synthèse

Cette formulation a été faite à partir de deux sources :

.

La sélection d'idées-clés majeures exprimées et qui apparaissent les plus importantes ;

.

La mise en relief d'idées – clés non formulées par les interviewés mais que nous avons pu extraire à partir de différentes sources d'informations : Observation directe, entretiens informels et analyse des documents.

a. La sélection des idées clés majeures

Les principales idées que nous avons sélectionnées après les entretiens avec le personnel administratif, les formateurs et les stagiaires en cours de formation sont les suivantes :

.

La non-conformité du matériel informatique aux besoins d'enseignement et l'insuffisance du matériel d'animation pédagogique.

.

Les espaces pédagogiques de l'école sont relativement limités et ne permettant pas de répondre d'une manière convenable aux besoins d'enseignement.

.

L'organigramme de l'entreprise ne répond plus aux besoins de la structure et ne reflète pas toutes les tâches et toutes les relations.

.

Les programmes de certains cours ne sont pas adaptés aux besoins du monde professionnel. Ils ne favorisent pas, ainsi, l'apprentissage de la communication et ne développent pas suffisamment de pratique en cohérence avec les finalités de chaque formation (incompatibilité des TP par rapport aux cours, l'insuffisance des visites d'entreprises, l'absence de mise en situation réelle...)

.

Une répartition non convenable de la charge de travail et une absence de clarification des attributions pour certains salariés.

.

La présence d'un sentiment d'insatisfaction chez les étudiants et certains professeurs quant au système d'évaluation des apprentissages et les modalités d'organisation des évaluations.

.

Des difficultés au niveau de la programmation des activités et au niveau de la maîtrise du temps de l'encadrement.

.

Les dispositifs de communication –concertation- coordination entre enseignants et direction ne sont pas systématiques et le système de transmission des informations entre le personnel au sein de l'unité n'est pas bien géré.

.

Insuffisance des compétences du personnel d'encadrement pédagogique en matière d'ingénierie de formation et du processus formation – insertion professionnelle.

.

Les actions de formation organisées par l'entreprise n'ont pas aboutit aux résultats escomptés, à savoir, le changement de comportements de l'encadrement dans le sens d'une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

.

Le manque d'indicateurs pertinents pour la Direction Générale et l'insuffisance des informations de pilotage.

.

Le personnel, a une perception de l'existence d'un écart entre les discours et les actions observables du quotidien dans l'entreprise.

.

Des lacunes au niveau des informations pertinentes sur les données de l'environnement externe de l'organisation.

.

Le manque d'indicateurs pertinents permettant d'analyser les situations et de pouvoir prendre les décisions adaptées.

.

Un manque de rigueur fréquent dans les actes quotidiens de transmissions d'informations opérationnelles. La direction locale se contente, en général, des consignes orales ou des documents partiellement ou mal remplis.

.

Il y a une certaine défaillance au niveau de l'encadrement dans son rôle de coordination opérationnelle.

.

L'existence de relations difficiles entre directions fonctionnelles du siège et les services opérationnels au niveau de l'unité.

.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Un manque de créativité et de rationalité au niveau de l'organisation du classement et le rangement du matériel accroît la pénibilité du travail et entraîne une baisse de productivité.

.

Difficultés à gérer le temps, par manque de hiérarchisation des priorités et leur planification dans le temps.

.

Une application partielle des procédures de travail mise en place par le Groupe.

.

Le constat d'écarts entre la formation théorique dispensée à l'école et la pratique de terrain, avec des difficultés d'encadrement en stage.

.

Il n'y a pas un suivi permanent et régulier de l'insertion professionnelle des lauréats issus de l'école.

.

L'insuffisance des actions de formation surtout au profit du personnel d'encadrement moyen.

b. Le non-dit

Dans l'approche socio-économique le non-dit exprime des idées importantes relevées par l'intervenant, à travers ces différents contacts, mais qui ne sont pas exprimées, d'une manière directe, par les acteurs de l'organisation.

.

Le constat d'un manque d'énergie de changement. Ce manque d'énergie est apparent au niveau de la mise en oeuvre d'actions d'amélioration de fonctionnement. Beaucoup de fois on s'arrête dés que la solution est trouvée alors que toute la mise en place, difficile, reste à faire.

.

Une relative méconnaissance de la stratégie de l'entreprise due à une absence de politique claire en matière de communication de la stratégie du groupe à l'ensemble du personnel..

.

L'insuffisance de la synchronisation entre la communication interne et la communication externe de l'entreprise. Le personnel a le sentiment qu'il y a un décalage entre l'image que l'on veut donner à l'entreprise et les objectifs à atteindre et les moyens mis en oeuvre.

.

Il y a **une culture de contrôle** qui règne au sein de l'unité au lieu d'une culture de pilotage L'encadrement a le sentiment que de la direction générale n'intervient dans les centres que pour faire le contrôle et surtout financier. La direction s'attache aux

réductions des coûts et aux économies des moyens.

5.2.6.2.POINTS A SURVEILLER

Compte tenu de ce qui précède les points importants à surveiller sont les suivants :

.

Les écarts entre les actions programmées dans les plans d'actions et les réalisations effectives et les écarts entre les temps de préparation d'un projet et sa mise en oeuvre effective.

.

La synchronisation des différentes actions menées par les différentes intervenants, s'inscrivant dans le cadre d'un projet.

.

La mise en place des outils de pilotage et les procédures accompagnant la mise en place de ces outils.

.

La motivation du personnel et le degré d'adhésion au projet d'entreprise dans le cadre d'une politique gestion des ressources humaines claire et transparente.

.

Le taux de satisfaction des élèves par rapport à la qualité de l'enseignement et aux conditions de déroulement et d'organisation des études.

.

La mise à niveau permanente des compétences du personnel pédagogique (formateurs) par rapport aux évolutions technologiques.

.

Le taux d'insertion de lauréats issus de l'école, l'appréciation des chefs d'entreprise quant au profil des diplômés et l'adéquation de leurs compétences par rapport aux exigences actuelles et futures du monde professionnel.

.

Le degré de vigilance et les évolutions socio-économiques et technologiques de l'environnement.

.

Une actualisation permanente des programmes de formation de façon à s'adapter voire à anticiper les évolutions de l'environnement professionnel.

.

La fiabilité des données informatiques et des documents de contrôle budgétaire.

5.2.6.3 RECOMMANDATIONS

Le pilotage de l'entreprise traverse manifestement une période un peu difficile à première

vue. Il importe à notre avis de :

.

développer une culture de pilotage de l'unité, en se basant sur une valorisation des ressources humaines, en mettant en place des outils opératoires de pilotage en l'occurrence les tableaux de bord de pilotage stratégique ;

.

Mettre en place un système d'information ayant la capacité de déclencher des actes décisifs de type SIOFHIS (Système d'information opérationnel et fonctionnel humainement intégré et stimulant) ;

.

Agir au niveau de la mise en oeuvre stratégique en améliorant la communication-coordination-concertation.

L'avis d'expert que nous venons de citer a été discuté avec le directeur d'établissement avant d'être présenté à la direction Générale.

Les réunions qui ont été ainsi tenues avec l'encadrement de l'entreprise ont permis de mettre le doigt sur les principaux dysfonctionnements qui entravent le fonctionnement de l'établissement, fixer les priorités et discuter des actions à mettre en oeuvre afin d'agir sur les points à surveiller précédemment mentionnés.

Certains ajouts et précisions ont été apportés au texte chaque fois que les personnes concernées estiment que les propos y soulevés sont mal exprimés. A part ses rectifications nous avons refusé toute demande de suppression d'idées, dés lors que celle-ci a bien été exprimée par les interviewés et bien rapportée dans son contexte.

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre nous avons tenté tout d'abord d'appréhender la notion du changement organisationnel et de présenter les méthodes et les stratégies qui en découlent.

En relevant l'existence de plusieurs méthodes de changement organisationnel ; nous avons présenté la méthode d'intervention socio-économique à travers une analyse critique des approches technico-économique et socio-technique. Ceci nous a permis de relever les caractéristiques distinctives de la démarche et de constater que tout projet de changement doit reposer sur une amélioration de la satisfaction du personnel de l'organisation qui doit produire une amélioration de ses performances économiques.

Nous avons également essayé appliquer la démarche du diagnostic socio-économique dans un établissement de formation. Cette application nous a permis de déceler, dans une première étape, les dysfonctionnements relatifs aux six domaines d'analyse socio – économique, d'évaluer financièrement quelques cachés engendrés par ces dysfonctionnements et d'en rechercher les causes principales, en termes de structures et de comportements.

Dans une deuxième étape, nous avons tenté de rechercher quelques pistes de

solutions pour réduire les dysfonctionnements et les effets sur le plan économique.

Tout le long de cette étude nous avons souvent fait mention au contexte actuel et les problèmes que vivent les établissements de formation qui imposent la nécessité d'une gestion rigoureuse axée sur la mesure de la performance globale basée sur des outils de pilotage.

Nous allons, dans le chapitre qui suit, présenter et décrire la mise en oeuvre des solutions proposées dans le cadre **d'un projet d'innovation socio-économique** avant de procéder à la réalisation d'une évaluation socio – économique du nouveau fonctionnement.

CHAPITRE 6 : LE PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE : L'IMPLANTATION DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE

Introduction chapitre 6

La phase du projet d'innovation socio-économique est une phase fondamentale dans la démarche socio-économique au cours de laquelle «***Il s'agit de co-produire, encadrement et intervenants chercheurs, des solutions d'innovations socio-économiques pour réduire les dysfonctionnements*** »[295]

En intégrant tous les acteurs concernés ; la phase du processus d'innovation socio-économique constitue une phase de réflexion qui doit déboucher sur un projet global de transformation du fonctionnement de l'entreprise en touchant aux domaines de fonctionnement de l'organisation, à ses structures et aux comportements de son personnel.

Un projet d'innovation socio-économique consiste à :

.

Réduire les dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic et donc les coûts cachés y attachés en mettant en oeuvre les points forts de l'entreprise ;

.

Prévoir la synchronisation entre les différentes actions proposées et même leur synergie à travers, par exemple, une amélioration des compétences du personnel et le développement de la communication- coordination –concertation ;

.

Consolider le rôle de l'encadrement qui doit jouer un rôle important dans la phase du projet tout en transformant sa fonction au sein du projet global en le faisant orienter vers

[295] H.Saval et V. Zardet «maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 289

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

une mission de développement professionnel, d'animation, de formation et d'information.

Dans ce chapitre, nous proposons de présenter, dans une première section, la méthode opératoire de construction du projet d'innovation socio- économique.

Il s'agit d'identifier les objectifs du projet et les dispositifs mis en place pour les réaliser et de présenter les grandes lignes du projet d'amélioration tout en précisant la démarche adoptée en matière de recherche de solutions et en identifiant les causes des dysfonctionnements majeurs.

Dans une deuxième section nous présenterons la méthode opératoire de mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégique, telle quelle est développée par la démarche socio- économique, avant d'aborder les tableaux de bord élaborés, implantés et mis en oeuvre dans l'établissement de formation, objet de notre expérimentation.

6.1. METHODE OPERATOIRE DE CONSTRUCTION DU PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE.

Nous proposons dans cette section de présenter le projet d'innovation que nous avons adopté en vue de transformer l'entreprise, objet de notre investigation. La réflexion que nous avons menée avec les responsables concernés a touché aux six domaines de dysfonctionnements de l'analyse socio-économique des entreprises, aux structures et aux comportements et ce qui a permis de co- produire des solutions d'innovation socio – économique pour réduire les dysfonctionnements.

En vue d'élaborer ce projet, nous nous sommes basés sur les outils de management suivants : la grille de compétences, le plan d'actions prioritaires et surtout le tableau de bord de pilotage stratégique.

6.1.1. OBJECTIFS DU PROJET ET DISPOSITIFS DU TRAVAIL

6.1.1.1. objectifs du projet

L'objectif général de notre projet d'innovation socio-économique est de réduire les dysfonctionnements inventoriés lors du diagnostic et donc les coûts cachés y afférents. Tout en intégrant les structures existantes ou tout projet existant dans l'entreprise ; le projet de transformation que nous avons adopté vise à :

.

Doter l'entreprise d'outils de pilotage pertinents ;

.

Accroire l'efficacité de l'organisation en améliorant sa performance globale ;

.

Améliorer la satisfaction du personnel (pédagogique et administratif) par l'accroissement des qualifications et l'intérêt au travail.

Notre tâche n'est pas facile dans la mesure où la mise en oeuvre d'un tel projet nécessite la collaboration de tous les acteurs concernés et une transformation significative des situations de travail. Il s'agit d'un projet global de transformation du fonctionnement et l'établissement étudié, touchant les six domaines de dysfonctionnements (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en oeuvre stratégique) et agissant tant sur les structures de l'entreprise et que sur les comportements du personnel.

Le projet incite à prévoir la synchronisation entre les différentes actions proposées et leur synergie, en vue de favoriser une cohérence d'ensemble entre les solutions proposées.

Un projet doit viser, en plus de la cohérence interne, l'amélioration de la performance sociale et l'amélioration de la performance économique.

6.1.1.2. dispositifs du travail

Deux dispositifs ont été mis en place : La constitution du groupe de projet et l'organisation et la tenue des réunions du groupe de projet.

a- la constitution du groupe de projet

Les dispositifs de travail que nous avons adoptés ont consisté dans la création de groupe de travail dit groupe de projet qui est animé par le responsable de l'entreprise, dénommé chef de projet. Cette méthode a permis d'associer tous les membres de l'encadrement à l'élaboration de propositions et à la résolution des problèmes. L'encadrement dans cette phase du projet, joue un rôle très important, dans la mesure où il dispose de pouvoir hiérarchique.

Le groupe de projet a été constitué de deux sous-groupes qui sont animés par le chef du projet, en plus de comité de direction ou groupe de direction. Nous avons, ainsi constitué :

.

Un groupe restreint composé du directeur central, qui est le supérieur hiérarchique du directeur d'établissement désigné chef de projet, ainsi que, du directeur des ressources humaines auprès de la direction générale, de l'adjoint du directeur central et de l'intervenant chercheur (cinq personnes au total) Le groupe restreint s'est assigné pour objectifs de s'informer de l'état d'avancement des travaux du groupe plénier, s'assurer de la cohérence des solutions proposées par rapport aux objectifs stratégiques de l'établissement et à son projet pédagogique et de préparer l'ordre du jour du groupe plénier.

.

Un groupe plénier constitué du chef du projet (Directeur d'établissement), des chefs de départements (en nombre de 3), de formateurs (en nombre de 2) Le groupe plénier avait pour objectifs sur la base du rapport relatif au diagnostic à rechercher les solutions de transformation de l'établissement et à étudier les implications de ces solutions sur les autres unités du Groupe. Pour pouvoir aboutir efficacement à nos objectifs nous

avons organisé plusieurs réunions au courant desquelles nous avons étudié un certain nombre de thèmes de dysfonctionnements relevés dans le diagnostic pour déterminer d'abord qu'elles peuvent en être les causes profondes dites **causes –racines** et ensuite, à chercher ensemble les solutions qui semblent en mesure de résoudre les problèmes posés. Pour accroître notre efficacité nous avons opté pour une approche de créativité «canalisée » orientée essentiellement vers les objectifs – contraintes de l'établissement et en tenant compte de notre modèle de référence.

.

Le comité de direction, constitué de la direction générale de l'établissement et des membres du groupe restreint, son rôle est d'impliquer la direction générale du groupe d'établissement dans touts les étapes d'élaboration du projet.

Groupe restreint	Groupe plénier	Comité de direction
Chef de projet : directeur d'établissement Directeur central	Chef de projet Chef départementµ Formateurs	Directeur général Membres du groupe restreint

Le choix des membres du groupe de projet a fait l'objet d'un soin particulier en vue d'aboutir à des solutions de qualité de l'efficacité socio-économique. Favoriser la créativité, c'est de choisir les membres du groupe de projet en fonction des objectifs recherchés et en se basant sur **l'apport substantiel attendu** et non sur des affinités personnelles.

b- L'organisation des réunions du groupe du projet

Dés la fin du diagnostic et après la constitution du groupe de projet nous avons établi, en accord avec le responsable de l'établissement, un planning de réunions du groupe de projet en arrêtant des dates précises, dans un souci d'éviter toute dérive éventuelle de processus dans le temps, ce qui serait préjudiciable à la recherche de dynamisation.

Tenant compte de nos chantiers nous avons prévu quatre séances espacées par chantiers. Ces séances ont été espacées de deux, voire parfois, trois semaines, à la fois pour permettre aux travaux intermédiaires de se réaliser et pour limiter le risque d'oubli.

Les séances sont en général d'une journée chacune décomposée en cinq séquences :

1. Réunion de mise au point entre chef de projet et intervenant.....	**20mn**
2. Réunion du groupe restreint.....	2H
3. Réunion de synthèse(1) entre le chef de projet et l'intervenant.....	1H
4. Réunion du groupe plénier.....	3H
5. Réunion de synthèse(2) entre le chef de projet et l'intervenant.....	1H
	7H 20mn

Des rencontres intermédiaires entre le chef de projet et l'intervenant ont été mises en place, pour la réalisation des travaux préparatoires et améliorer ainsi l'efficacité des réunions du groupe de projet.

Ainsi la réunion de mise au point consiste à faire le bilan des actions programmées lors de la dernière séance et à définir le programme de la séance en cours.

La première réunion de synthèse prévue après la réunion du groupe restreint consiste à faire l'évaluation du déroulement de la réunion du groupe restreint et en tirer les informations pertinentes à répercuter au groupe plénier, à établir l'ordre du jour et le temps alloué à chaque point pour la réunion au groupe plénier et à préciser la répartition des rôles entre le chef de projet et l'intervenant.

La deuxième réunion de synthèse après celle du groupe plénier consiste à faire l'inventaire des points étudiés et résolus et ceux qui sont en encore en suspens, préparer les demandes de clarification à faire au prochain groupe restreint et spécifier les travaux intermédiaires à effectuer avant le prochain groupe de projet.

Le groupe de projet constitue, donc, le principal dispositif de travail de la phase de projet et requiert du chef de projet de consacrer du temps personnel entre réunions, à la fin des travaux du groupe de projet, pour mettre en forme les solutions proposées, les négocier et en évaluer l'impact financier.

Pour assurer une très grande efficacité aux différentes réunions et pour atteindre les objectifs prévus les séances du groupe plénier ont été reparties en trois étapes :

.

La première étape (1ere séance) consiste à compléter et actualiser les données du diagnostic socio- économiqu *e* réalisé et à créer un contrat d'échanges et un langage commun entre les différents membres du groupe.

.

la deuxième étape (de la séance 2 à la séance 5) est réservée la recherche de solutions pour les six domaines d'action. Ainsi nous avons consacré, la 1ere séance (de cette 2eme étape) au domaine des conditions de travail, la 2eme séance à l'organisation de travail et à l'organisation pédagogique, la 3eme séance à la communication- coordination- concertation, les 4eme et 5eme séances à la formation

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

intégrée et la mise en oeuvre stratégique

.

La troisième étape (deux dernières séances)

–
La 1ere séance est consacrée à faire la cohérence et la coordination des éléments de solutions proposées, ainsi qu'à l'évaluation des moyens nécessaires à la mise en oeuvre du projet.(moyens financiers et logistique technique et pédagogique).

–
La 2eme et dernière séances de la 3eme étape, a été consacrée à établir une planification des actions élaborées. Cette séance a été également réservée à la validation des moyens proposés pour la mise en oeuvre du projet (Validation des budgets).

Après la présentation des objectifs et des dispositifs du travail que nous avons adoptés pour notre projet, nous allons dans le paragraphe suivant passer en revue le projet d'amélioration qui été élaboré.

6.1.2. LE PROJET D'AMELIORATION

Avant de présenter le projet d'amélioration qui a été mis en place nous proposons, tout d'abord, de décrire la démarche qui été préconisée pour la recherche de solutions d'amélioration et indiquer les causes des dysfonctionnements majeurs constatés.

6.1.2.1 La démarche de recherche des solutions d'amélioration

a- Principes de base

La méthodologie de recherche de solutions d'amélioration consiste en :

.

La recherche des causes-racines des dysfonctionnements, à partir desquelles il s'agit de constituer de thèmes mobilisateurs pour l'identification des familles d'actions visant à réduire les dysfonctionnements ;

.

La recherche de familles d'actions qui constituent des axes de solutions possibles à la réduction des dysfonctionnements de chaque cause-racine ;

.

la proposition d'actions d'amélioration pour chaque famille d'actions ;

.

L'étude de la cohérence et d'adéquation de solutions au diagnostic.

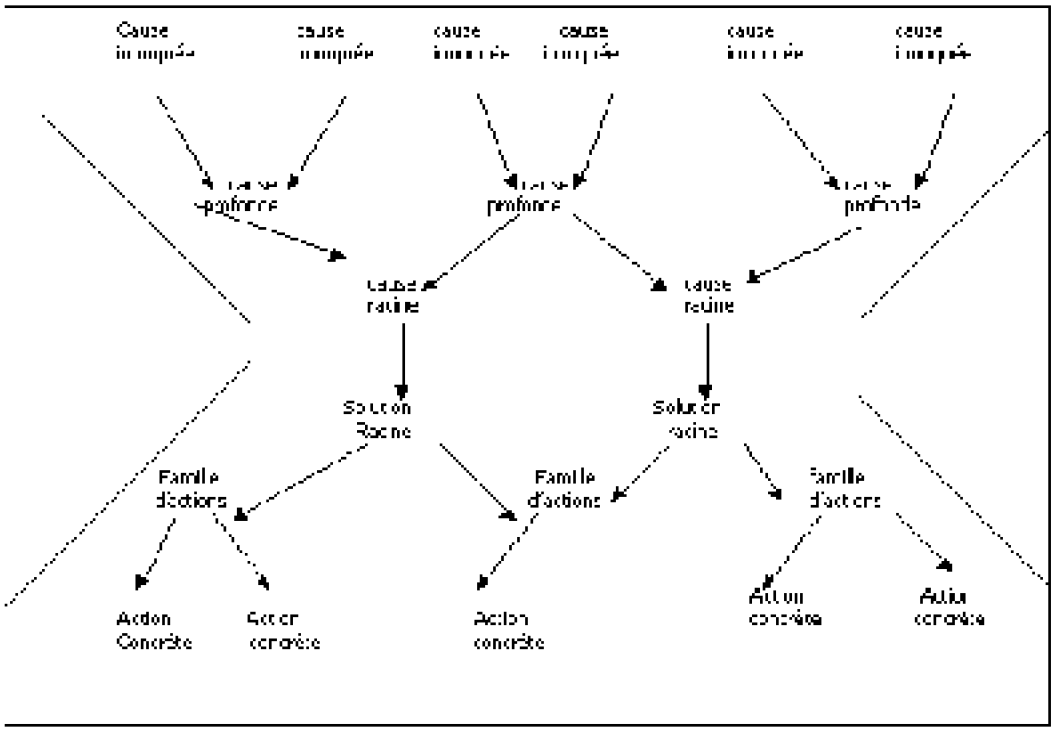


Figure n° 3.10 Démarche socio- économique de recherche des solutions

296

- Les causes invoquées indiquent les causes exprimées par les interviewés dans le diagnostic.

- Les causes profondes correspondent aux idées clés après leur hiérarchisation.

- Les cause racines sont globales et sont à la source des dysfonctionnements. Elles expriment les variables explicatives du fonctionnement actuel de l'entreprise.

- Les solutions racines constituent les thèmes mobilisateurs pour la recherche de solutions en groupe de projet.

- Les familles d'actions présentent les axes de solutions d'amélioration qu'il importe de développer.

- Les actions concrètes Constituent les solutions concrètes qui sont proposées à partir des familles d'actions.

[296] Source : Extrait de V.Zardet « Séminaire Méthodologie expérimentale III ». D.E.A de gestion socio – économique des entreprises et des organisations de l'université Lumière. Lyon 2. (cité par G.Nkanagu « Contribution de la méthode de formation intégrée... ») op cité.

La démarche que nous venons de présenter reconnaît donc l'interaction non seulement entre les causes des dysfonctionnements mais aussi l'interaction entre les solutions apportées aux dysfonctionnements, en tenant compte de la stratégie de l'entreprise.

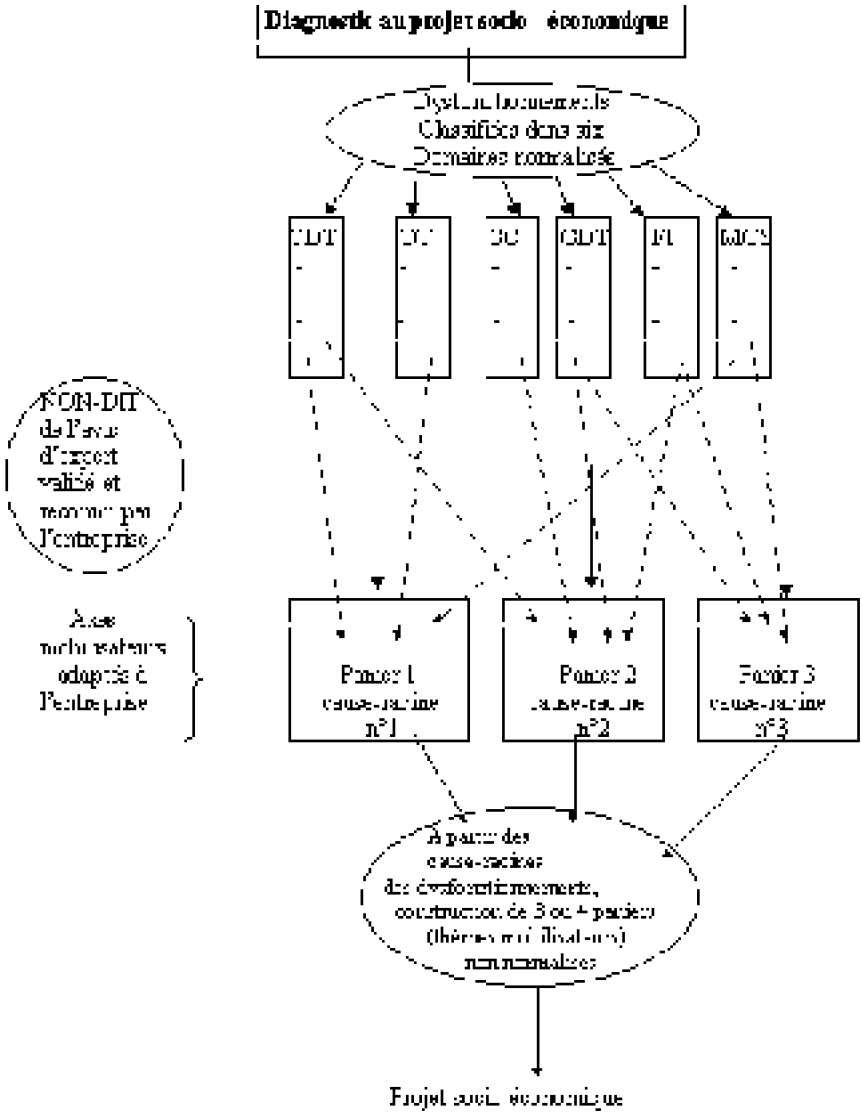


Figure n° 3.11 Du diagnostic au projet socio – économique

297

b- Caractéristiques des solutions d'amélioration proposées.

Nous venons de constater que la recherche de solutions d'amélioration dans le cadre d'un diagnostic nécessite l'implication de l'encadrement couplée à celle de l'intervenant dont le rôle, dans cette phase, est de stimuler les solutions et de guider les différents acteurs, sur le plan méthodologique, dans la recherche de ces solutions.

En fait les solutions préconisées peuvent être de trois natures :

297 Source : H Savall et V Zardet Maîtriser «les coûts cachés et les performances cachés » op cité page 294.

- Les solutions de prévention des dysfonctionnements pour une meilleure préparation d'une activité à réaliser par exemple ;
- Des solutions de réduction totale ou partielle des dysfonctionnements ;
- Des solutions d'amélioration de la régulation lorsque le dysfonctionnement ne peut être immédiatement éliminé par une action pilotée par l'entreprise.

Le groupe de projet a opté, dans la plupart des cas, pour les solutions de réduction totale ou partielle des dysfonctionnements.

c- Difficultés rencontrées dans la phase du projet

La principale difficulté que nous avons rencontrée, dans la phase de projet vient d'un manque de créativité du groupe plénier. Les membres de ce groupe ont, en général, tendance à proposer des solutions qui ne s'écartent pas du fonctionnement existant. En général, les acteurs restent attachés à des schémas classiques en proposant des aménagements de la situation existante plutôt que des solutions innovantes. Cette situation nous a obligé d'user de toute notre pédagogie pour parvenir à mobilier les énergies humaines de l'équipe de façon à trouver ensemble des actions pertinentes d'innovation socio-économique.

La deuxième difficulté est liée à la non-disponibilité de certains membres du groupe plénier et même du chef du projet qu'est pris, en général, dans «l'opérationnel ».

La troisième difficulté provient à notre avis du changement du responsable de projet. L'établissement a connu le départ du directeur d'établissement (démission) et son remplacement en cours de route par un nouveau et également le changement du directeur central chargé du pole appelé à d'autres fonctions au sein du Groupe.

6.1.2.2. Identification des causes des dysfonctionnements majeurs

Dans cette phase nous avons identifié, un certain nombre de dysfonctionnements majeurs auxquels nous avons (encadrement et intervenant) essayé de chercher et d'analyser les causes pour ensuite proposer des pistes de solutions. Les dysfonctionnements y relevés ont été regroupés en six thèmes mobilisateurs :

- Conditions du travail ;
- Organisation du travail et des études ;
- Gestion du temps ;
-

Communication- coordination-concertation ;

.

Gestion du personnel ;

.

Mise en oeuvre stratégique.

Pour chaque thème nous avons relevé dans un tableau récapitulatif les dysfonctionnements, les causes des dysfonctionnements et les solutions d'amélioration.

a- Conditions du travail :

Les dysfonctionnements liés à ce thème ont été souvent soulevés par le personnel d'encadrement, les formateurs, le personnel d'encadrement, ainsi que les stagiaires. Ces dysfonctionnements sont considérés comme des freins majeurs à la qualité de l'enseignement et partant à l'amélioration des performances de l'établissement de formation.

Notons que dans le cas d'une école de formation ce domaine de dysfonctionnements recouvre à la fois les conditions physiques du travail (espace administratif, espace pédagogique....) et les conditions technologiques du travail (matériels et équipements administratifs et didactiques et tous autres outils à disposition).

Les principaux dysfonctionnements soulevés sont :

.

« - Le matériel pédagogique et didactique n'est pas cohérent avec les besoins d'un enseignement de qualité ;

.

Les espaces pédagogiques sont, en général, insuffisants et ne permettent pas de répondre convenablement aux besoins d'apprentissage ;

.

Les conditions physiques d'études ne permettent pas de répondre convenablement aux besoins d'apprentissage ;

.

Les conditions physiques d'études ne sont pas tout à fait convenables »

Thèmes de dysfonctionnements	causes	Solutions d'amélioration
1. Le matériel pédagogique et didactique n'est pas cohérent avec les besoins d'un enseignement de qualité.	- pas d'anticipation des besoins en tenant compte des évolutions technologiques. - Insuffisance et non-fiabilité du matériel informatique dans les salles de TP. -Insuffisance du	- Diagnostic de l'existant et évaluation des besoins. - Réaménagement du système informatique (réseau) en vue d'une exploitation rationnelle et efficiente des équipements.

Thèmes de dysfonctionnements	causes	Solutions d'amélioration
	matériel d'animation et de projection.	
2. Les espaces pédagogiques sont en général insuffisants et ne permettent pas de répondre convenablement aux besoins d'apprentissage.	- La non-adéquation de la répartition de l'espace. - Certains espaces pédagogiques sont mal aménagés.	- Procéder à une nouvelle répartition de l'espace qui tiendra compte de la nature des activités et des services offerts par le local (annexe)
3. Les conditions physiques d'études ne sont pas tout à fait convenables et ne favorisent pas un apprentissage de qualité.	- Certains bureaux et salles de cours sont non aérés. - L'effectif de certaines sections est trop important	- Doter l'école d'un local plus adéquat répondant aux exigences de qualité. - Procéder à des travaux d'aménagement du local de l'annexe
4. Insuffisance du fond documentaire	- Pas d'acquisition d'ouvrages malgré l'existence d'un budget par manque de prise d'initiative.	- Evaluer les besoins en ouvrages et documentation par spécialité en y associant les formateurs et passer commande auprès des fournisseurs

b- L'organisation du travail et des études :

Dans ce thème et en référence à l'activité d'un établissement de formation, nous allons soulever les dysfonctionnements relatifs à l'organisation administrative du travail et ainsi qu'à l'organisation des études et des apprentissages.

Sous ce thème, nous regroupons quatre principaux dysfonctionnements :

.

« L'organigramme ne répond plus aux besoins de la structure actuelle ;

.

La concentration de l'essentiel des tâches entre les mains de directeur ;

.

L'organisation actuelle des études ne favorise pas les conditions d'un enseignement plus qualitatif ;

.

Le non-respect des règles et des procédures »

Dysfonctionnements	Causes	Solutions d'amélioration
1. L'organigramme ne répond plus aux besoins de la	- L'organisation actuelle ne reflète pas toutes les tâches et	- Mettre en place un nouvel organigramme.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Dysfonctionnements	Causes	Solutions d'amélioration
structure actuelle.	toutes les relations.	
2.L'essentiel des tâches est concentré entre les mains du directeur.	- Une répartition non convenable de la charge de travail. - Une absence de clarification des attributions pour certains salariés. - Manque de délégation.	- Utiliser les grilles de compétences pour avoir l'état des compétences actuelles et évaluer les besoins en formation. - Pratiquer une délégation concertée après formation.
3. L'organisation actuelle des études ne favorise pas un enseignement de qualité	- La non-actualisation et la surcharge de certains programmes de cours. - L'insuffisance de pratiques dans la formation et le manque de mises en situations réelles. - Manque de coordination entre cours et TP informatiques. - Les visites d'entreprises programmées sont en général insuffisantes et parfois non cohérentes avec les finalités pédagogiques de certaines filières	- Actualiser les descriptifs des profils à former en fonction des référentiels d'emploi et ce en impliquant des professionnels - Actualiser le contenu des cours en prônant l'approche par compétences. - Former les formateurs à l'approche par compétences - Revoir le système d'évaluation des apprentissages. - Mettre en place un programme des activités complémentaires de formation spécifiques à chaque spécialité.
4. Le non-respect des règles et des procédures	- Les procédures internes non connues au personnel de maîtrise. -La lourdeur et la non-actualisation de certaines procédures - Résistance au changement et le personnel a tendance à se plaire dans la tradition de l'oral.	- Actions de sensibilisation auprès de l'ensemble du personnel. - Constituer un comité de projet constitué de différents départements pour entamer l'actualisation des procédures - Introduire le changement au moyen de la méthode de projet d'innovation socio-économique en faisant participer l'encadrement administratif et pédagogique.

c- La Gestion du temps

Si la gestion du temps constitue une grande préoccupation de la direction générale, il semble que ce n'est pas le cas de la majorité du personnel d'encadrement au sein de l'établissement.

En effet, nous avons pu nous rendre compte des pratiques courantes, dans cet établissement, et qui montrent que souvent la gestion du temps n'est pas assez

rigoureuse. Deux dysfonctionnements majeurs sont à relever :

. Difficultés de programmation et de maîtrise du temps de l'encadrement ;

. Les tâches mal assumées et le non-respect des délais.

Dysfonctionnements	Causes	Solutions d'amélioration
1- Difficultés de programmation et de maîtrise du temps.	- Mauvaise programmation des activités dans le temps - Glissements de fonctions de l'encadrement	- Mettre en place des indicateurs sur la gestion du temps. - Formation de l'encadrement et du personnel à la gestion du temps.
2- Des tâches mal assumées et le non- respect des délais	- Insuffisance de compétences de l'encadrement	-Etablir la grille de compétences et redistribuer les tâches. - Former le personnel à l'établissement des Plans d'actions prioritaires. (PAP)

d- Communication – coordination- concertation (3.C)

Les dysfonctionnements relatifs à ce thème ont également retenu l'attention du groupe de projet et ce à travers les dysfonctionnements suivants :

« - Une mauvaise gestion des dispositifs de 3.c au niveau du centre ;

- Faible coordination entre la direction de l'établissement et les départements »

Dysfonctionnements	Causes	Solutions d'amélioration
1- Une mauvaise gestion des dispositifs de 3c au niveau du centre.	- Le manque d'un système efficace de circulation de l'information	- Mettre en place un dispositif des 3.c en vue d'une meilleure circulation de l'information. - Assurer la formalisation des réunions par la préparation des fiches de réunion et de fiches de résolutions.
2- Faible de coordination entre les départements	- Insuffisance de relations et entre les départements. - Non-régularisation des réunions de coordination par département et entre départements.	

e- Gestion du personnel

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

La gestion des ressources humaines constitue également un thème très important pour les membres du projet. Trois sous- thèmes ont été ainsi retenus :

.

La formation du personnel.

.

La formation des formateurs.

.

La motivation du personnel (système).

Dysfonctionnements	Causes	Solutions d'amélioration
Le manque de compétence de l'encadrement pour piloter d'une manière efficace l'organisation.	- Absence d'actions de formation sur le terrain. - La non exploitation de toutes les compétences disponibles dans l'organisation.	- Mettre en place un plan de formation intégrée du personnel après identification des besoins.
Le manque de formation des formateurs en matière d'informatiques et d'animation par multimédia	- Absence d'un plan de formation de formateurs	- Mettre en place un plan de formation de formateurs en vue d'améliorer les méthodes d'apprentissage utilisées.
- Manque de clarté de la politiques de motivation matérielle du personnel	L'absence d'un document clair de motivation et d'intéressement du personnel	- Mettre un système de motivation clair et transparent. - Opter pour le système de CAPN (Contrats d'activité périodiquement négociables)

f- La mise en oeuvre stratégique

Rappelons que le domaine de la mise en oeuvre stratégique dans l'approche socio-économique englobe la formulation claire de la stratégie et sa déclinaison en actions concrètes et opératoires à réaliser pour atteindre les objectifs stratégiques.

La mise en oeuvre stratégique englobe également les moyens technologiques et financiers et les politiques de ressources humaines nécessaires à la réalisation des actions.

Nous nous baserons, dans ce point, sur les dysfonctionnements liés aux insuffisances de pilotage :

.

« - La non clarification des objectifs stratégiques ;

.

- L'absence de coordination et de synchronisation ;

.

- Le manque de toilettage ;

.

- Système d'informations (manque d'informations pertinentes) »

Dysfonctionnements	Causes	Solutions d'amélioration
1. Absence d'objectifs stratégiques à moyen terme et manque de clarté de la politique sociale.	- Insuffisance de communication entre l'unité et le siège	- Traduire les orientations en plan stratégique sur 3 ans. - Réactualiser le projet d'entreprise
2.Insuffisances de pilotage	- Insuffisance des compétences de l'encadrement en matière de pilotage. - La manque d'outils pour piloter la zone de responsabilité	- Disposer de tableaux de bord de pilotage facilement utilisables et en relation avec la zone de responsabilité de chaque cadre-pilote.
3. Manque de coordination et de synchronisation.	- Absence de synchronisation entre différents départements au sein de l'organisation et insuffisance de synchronisation dans la relation entre l'unité et le siège.	
4.Des lacunes au niveau du système d'information de l'organisation entraînant parfois une mauvaise qualité de décision	- Le système d'information n'est pas en adéquation avec la réalité de l'activité de l'organisation. - L'utilisation de beaucoup d'informations qui ne sont pas intégrées et stimulantes vis-à- vis de l'activité de l'organisation.	- Doter l'établissement d'un système d'information type SIOFHIS (système d'informations opérationnelles, et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes)

6.1.2.3. Le projet d'amélioration et sa mise en oeuvre

a- Présentation du projet d'amélioration

Le projet d'amélioration que nous proposons vise à **améliorer le pilotage de l'établissement de formation par le biais de tableaux de bord de pilotage, de l'organisation innovante des conditions du travail et par la mise en place d'un dispositif de « communication-coordination–concertation » favorisant une meilleure circulation des informations pertinentes.**

Notre projet vise également à introduire une dynamique de changement dans l'établissement de formation et à y transformer les pratiques de management existantes en vue d'améliorer ses performances socio-économiques.

Nous avons distingué deux axes importants : **La clarification des orientations**

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

stratégiques de l'entreprise et **l'amélioration du pilotage du processus formation –insertion.**

AXE 1 : CLARIFIER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE ET INCITER L'ENCADREMENT A S'ENGAGER DAVANTAGE DANS LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE.

1.1 – Redéfinir et clarifier les orientations stratégiques de l'entreprise auprès des membres de l'encadrement.

1.1.1 - Etablir un plan stratégique définissant les orientations stratégiques sur un horizon de 3 ans.[298]

Pour assurer une clarification du plan stratégique de l'établissement dans le cadre du Groupe duquel relève l'établissement, objet de notre expérimentation, nous avons après une entrevue avec la direction générale et les membres de l'encadrement central, traduit les orientations stratégiques de la direction générale sous forme d'un plan stratégique plus explicite.

Ce document se compose de deux parties :

.

Préambule : qui fixe les orientations générales et les priorités.

.

Axes et orientations stratégiques :

–
Tendances de développement futur et l'orientation générale ;

–
Adéquation produits – marché ;

–
Les priorités futures par rapport produits – marché ;

–
Les moyens clés à mettre en oeuvre ;

–
Le potentiel humain ;

.

L'impact de l'orientation stratégique sur les prévisions de croissance et de résultats

1.1.2 Clarifier les axes stratégiques auprès de l'encadrement

Cette clarification doit confirmer la volonté de la direction dans le changement de l'entreprise et qui vise à chercher non seulement à atteindre des résultats immédiats mais aussi à préparer l'avenir par la création du potentiel, surtout dans un environnement très changeant.

[298] c.f un extrait de ce plan dans l'annexe n °6

1.2 Inciter l'encadrement à s'engager davantage dans la mise en oeuvre stratégique

1.2.1 Décliner les axes stratégiques dans les plans d'actions prioritaires de l'encadrement en fonction de leurs responsabilités et dans les tableaux de bord de pilotage.

Si la fixation d'objectifs et la prise de décision stratégique sont comme dans toute autre entreprise, du ressort de la direction, la traduction de ces objectifs en objectifs opérationnels et l'atteinte de ces objectifs est du ressort de l'encadrement.

1.2.2 Mettre en place une politique de formation (du personnel administratif et du personnel pédagogique) en référence aux objectifs de développement de l'établissement.

Se référant au projet d'entreprise de l'établissement et à la politique générale de développement et également en tenant compte des grilles de compétences du personnel établies, les responsables de l'établissement doivent arrêter une politique de formation, traduite en un plan de formation visant à développer les compétences de son personnel et partant à développer ses performances à moyen et long termes.

AXE 2 : AMELIORER LE PILOTAGE DU PROCESSUS FORMATION- INSERTION

Les actions visant à améliorer le pilotage peuvent s'articuler autour de la mise en place de tableaux de bord de pilotage et l'amélioration du dispositif de communication-coordination- concertation.

2.1 Mise en place de tableaux de bord avec des indicateurs de pilotage pertinents spécifiques à l'activité de l'établissement.

Il s'agit de définir des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et financiers pour chaque niveau de responsabilité et qui répondent aux besoins de chaque pilote. L'amélioration du pilotage au niveau d'un processus de formation-insertion nécessite la mise en place d'outils de pilotage, comme le tableau de bord. Il s'agit d'obtenir et à exploiter toutes les informations pertinentes sur le fonctionnement de tout le processus de formation-insertion (de la formation à l'insertion des lauréats issus du système de formation)

2.1.1 – Opter pour un management par processus des systèmes de formation.

Nous avons déjà relevé, dans la deuxième partie de cette thèse, qu' il est préférable dans les établissements de formation, de passer d'une structure organisationnelle de type fonctionnel à une organisation par processus. Ceci devrait permettre à l'établissement, d'un coté, de s'engager dans le développement d'un système d'informations qui définit des critères d'évaluation des activités et de l'autre, de faciliter la communication entre les différents acteurs engagés dans le processus formation –insertion.

Il s'agit surtout d'avoir une vision générale englobant tout le processus formation-insertion.

2.1.2 Passer d'une conception de gestion –contrôle à une conception de gestion pilotage en se dotant d'outils de pilotage.

2.2 Mise en place d'un système du reporting des informations pour le suivi de résultats et des actions en cours de réalisation

L'implantation de tableaux de bord doit nécessairement s'accompagner d'un système

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

de reporting nécessaire pour :

.

Le suivi et l'analyse des résultats ;

.

Le suivi des actions de progrès en cours ;

.

L'examen des dysfonctionnements.

Notons que dans l'entreprise, objet de notre expérimentation, la direction a mis en place un système de reporting basé sur la réalisation de rapports d'activités mensuels mettant en exergue : les activités réalisées, les activités non réalisées, les activités réalisées non prévues, les difficultés rencontrées et les priorités du mois suivant.

Le problème qui se pose pour la direction est le traitement de ces rapports et la traduction des dysfonctionnements y relevés en actions pertinentes de redressements et le suivi de leur réalisation dans le temps et dans l'espace.

b- La mise en oeuvre du projet

Dans l'analyse socio-économique la phase de projet aboutit à la proposition d'un ensemble d'actions qui ne sont pas encore, à ce stade, suffisamment détaillées pour pouvoir être appliquées telles quelles.

La phase de mise en oeuvre, qui doit aboutir à la réalisation des actions, se décompose en fait de deux temps : La préparation d'un ensemble d'actions assorties d'une évaluation prévisionnelle des coûts de la mise en place du projet, puis la réalisation des actions proprement dites dans un laps de temps préalablement défini.

Dans le cas de l'entreprise étudiée il a été décidé de mettre en oeuvre les actions proposées avec pour buts :

.

La préparation des actions de pilotage ;

.

La réalisation des actions proprement dites.

b.1 Préparation des actions du projet

Dans cette séquence de la phase de mise en oeuvre, il s'agit de construire un projet détaillé d'actions concrètes. Le contenu de ce projet a nécessité une analyse complémentaire et particulièrement détaillée de certains aspects liés au fonctionnement et au pilotage de l'entreprise.

Nous avions été appelés à construire avec l'équipe de projet un planning de réalisation des actions en définissant pour chaque domaine de dysfonctionnements un objectif à atteindre et des actions prioritaires. Il s'agissait également pour nous de faire un

ordonnancement des différentes actions y relevées avec une programmation dans le temps.

b.2. La réalisation des actions proprement -dites

Dans cette phase nous avons entamé, avec l'encadrement de l'établissement, la réalisation des différentes actions proposées.

Ainsi nous avons étudié en profondeur : l'analyse du travail, l'analyse des implantations physiques et des moyens concerts à la mise en oeuvre du projet

-L'analyse du travail

Nous avons défini avec le groupe du projet un nouvel organigramme et portant une nouvelle répartition des tâches découlant de cette proposition en termes de structure et d'organisation du travail.

Nous avons été appelés à revoir la structure actuelle de l'organisation en proposant une structure organisationnelle par types d'activités (formation initiale et formation continue) en s'orientant davantage vers une gestion intégrale de tout le processus formation-insertion par unité opérationnelle

Nous avons également co-animé avec le responsable d'établissement un séminaire de formation portant sur le descriptif de poste. Cette action de formation a été le prélude, compte tenu de la nouvelle organisation, d'un toilettage des descriptifs de poste du personnel et une occasion pour éviter tout chevauchement de fonctions et éliminer les zones d'ombres.

Par ailleurs, avec le groupe de projet, sous notre encadrement, nous avons, par exemple, clarifié les relations fonctionnelles entre les différents services. Ainsi nous avons mis l'accent, compte tenu de la nature de l'activité de l'entreprise, sur les relations entre le service pédagogique et le service de communication et de relations extérieures.

– La modification des implantations physiques

En vue d'améliorer les conditions de travail et rapprocher chaque acteur dans l'organisation de sa « clientèle » interne, des actions en terme de modifications d'implantations physiques ont été proposées. Dans le diagnostic les interviewés, surtout le personnel d'exploitation, ont fait beaucoup allusion aux conditions du travail liées à l'implantation physique.

Cette implantation a concerné également le transfert du local de l'école vers un nouvel espace plus grand et des conditions de travail plus motivantes.

- La logistique à mettre en oeuvre

Un projet ne peut être réalisé si on ne met pas en place toute la logistique matérielle et mais aussi humaine nécessaire à sa mise en oeuvre.

A ce niveau nous avons passé en revue, sur la base de la proposition faite par le groupe de projet, les moyens nécessaires et indispensables à la mise en place du projet. Ces moyens sont matériels (Achats d'équipements pédagogiques – Actualisation des programmes de formation). Ils sont aussi humains (ressources humaines nécessaires à la

réalisation du projet):

Dans ce cadre nous avons évalué le temps nécessaire à la réalisation des actions proposées et déterminer si ce temps peut être épuisé dans le temps dégagé des gains de productivité ou s'il faut envisager un soutien supplémentaire permanent ou temporaire en personnel d'exploitation..

6.2. L'IMPLANTATION DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE

Avant de présenter les tableaux de bord élaborés et implantés dans l'établissement de formation, objet de notre expérimentation, nous proposons d'appréhender, en premier temps, la méthode opératoire que nous avions utilisée pour la mise en place de ces tableaux.

6.2.1. LA METHODE OPERATOIRE DE MISE EN PLACE DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE. [299]

La méthode opératoire de mise en place de tableaux de bord de pilotage selon la démarche socio-économique repose sur quatre étapes principales qui se réalisent d'une manière progressive et structurée tout **en associant l'encadrement** à la réalisation du projet :

.

La préparation d'une nouvelle culture d'entreprise par la mise en évidence des pratiques de pilotage ;

.

L'élaboration du tableau de bord de pilotage ;

.

La mise en place du tableau de bord de pilotage ;

.

Le passage à un fonctionnement permanent du tableau de bord de pilotage.

Nous allons dans ce paragraphe passer en revue ces différentes étapes en indiquant à chaque niveau d'intervention les activités que nous avons réalisées au sein de l'entreprise pour la réalisation du projet.

6.2.1.1- la préparation d'une nouvelle culture d'entreprise par la mise en évidence des pratiques de pilotage

[299] Ce paragraphe se base sur un rapport inédit élaboré par H.Savall, V.Zardet et S.Durand intitulé « Méthodologie opératoire de mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégiques décentralisés et synchronisés. » Edition mars 1985 / ISEOR.

Nous avons déjà indiqué que l'objectif fondamental d'une intervention socio-économique est de faire évoluer l'établissement de formation, objet d'expérimentation, de la situation initiale dans laquelle elle se trouve à un mode de fonctionnement et de gestion de type socio-économique par l'introduction d'une nouvelle culture d'entreprise.

Dans le cadre de notre projet nous avons considéré que le tableau de bord est un outil de pilotage d'une entreprise ou d'une unité de travail qui doit refléter la stratégie et le budget décidés par l'entreprise. Cet outil doit se présenter sous une forme suffisamment détaillée, en vue de réaliser un pilotage concret de tous les instants.

Ainsi le dispositif général de mise en place de tableau de bord repose sur un dosage permanent entre des séances de **formation-concertation et implication directe de l'encadrement dans le processus.**

Dans cette phase de mise en oeuvre de pratique de pilotage deux actions ont été réalisées : La formation de l'équipe de direction à la gestion socio-économique et la réalisation d'un diagnostic socio-économique sur le pilotage de l'équipe de direction

a- la mise en place d'un dispositif de formation à la gestion socio-économique

Nous avons mis au point un programme de formation de l'encadrement à la gestion socio-économique et qui a touché aux concepts de base et méthodes de la démarche socio-économique. Cette formation s'est déroulée sur deux journées et a permis de présenter l'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique et les principales phases de l'intervention socio-économique.

b- le diagnostic socio-économique de l'équipe de direction

Après la réalisation de l'action de formation et l'achèvement du diagnostic socio-économique nous avons mené des entretiens complémentaires avec l'équipe de la direction. Ce travail consiste à mettre en évidence, d'une manière plus claire, les pratiques de gestion et de pilotage de l'encadrement en relation avec la stratégie de l'entreprise

Des entretiens de type semi- directif sont conduits auprès de chaque membre de l'encadrement de l'équipe de direction.

D'une durée de deux heures environ, ces entretiens ont abordé trois aspects importants : l'activité de la zone de responsabilité et son fonctionnement - Le pilotage et la démultiplication du pilotage dans les services.

6.2.1.2.- l'élaboration du tableau de bord de pilotage

Dans cette phase, l'objectif recherché est de familiariser l'encadrement avec le principe du TBPS et d'engager une réflexion sur le système d'information nécessaire à la réalisation et au pilotage d'une activité ou d'une fonction au sein de l'entreprise

a- le tableau de bord de pilotage stratégique TBPS : caractéristiques et

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

définition [300]

Rappelons tout d'abord que, dans l'approche socio-économique, le TBPS est « ***un outil de gestion collectif décentralisé et synchronisé permettant de piloter le fonctionnement et l'évolution des différentes zones de responsabilités de l'entreprise en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.*** » [301]

Il a pour objectif de fournir des informations permettant d'analyser le passé et d'anticiper le futur et inciter ainsi l'encadrement à un pilotage actif.

Le pilotage de l'entreprise consiste à ajuster et à rendre compatible l'activité quotidienne de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques. Pour mieux réaliser ce pilotage trois principes ont été scrupuleusement observés : Energie, coopération et instrumentation.

.

Energie : Piloter, c'est réaliser des actes décisifs nécessitant l'énergie de la part de l'encadrement.

.

Coopération : Piloter, c'est faire partager avec d'autres acteurs de l'organisation le contenu des décisions prises.

.

Instrumentation : Pour piloter, il faut non seulement avoir de l'énergie et de partager le contenu de ces décisions avec les autres acteurs ; mais il est nécessaire de disposer d'outils de pilotage tels que le TBPS et le CAPN.

b- le contenu du tableau de bord

Dans la démarche socio-économique un tableau de bord est composé d'indicateurs regroupés en quatre familles d'indicateurs:

b.1 Gestion interne

indicateurs dont les informations permettent d'assurer la gestion de la zone de responsabilité directe ou indirecte du titulaire du tableau de bord de pilotage. Ces indicateurs sont :

.

Absentéisme,

.

300 **Nous limitons ici à la définition socio-économique du TBPS. Nous renvoyons le lecteur au chapitre préliminaire pour consulter d'autres approches de conception de tableaux de bord.**

301 c.f H.Savall et V.Zardet : « Le tableau de bord de pilotage stratégique » rapport méthodologique, mars 1985, 25 pages.

Accidents de travail,

.

Rotation du personnel,

.

Non-qualité ou qualité des produits (biens ou services)

.

Ecart de productivité.

b.2 Gestion externe

Indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'environnement externe de la zone de responsabilité :

.

Relations avec autres zones de responsabilité (environnement interne).

.

Relations avec l'environnement externe de l'entreprise (environnement externe).

b.3 Résultats immédiats

Indicateurs dont le rôle est de suivre les différents indicateurs des résultats ayant une incidence directe sur le compte de résultat :

.

Coûts cachés,

.

Coûts visibles,

.

Produits visibles.

b.4 Création de potentiel

Ceux-ci permettent de suivre des actions ou produits de l'entreprise n'ayant pas d'incidence directe sur le résultat de l'entreprise, mais qui contribuent à moyen et long termes à l'amélioration de la performance économique et sociale. Cette quatrième famille d'indicateurs se décompose en trois sous – familles :

.

Produits en cours → Les produits en cours de réalisation qui concourent à l'amélioration future de la performance socio-économique de l'entreprise.

.

Les résultats intermédiaires → Sont reproduits à travers des indicateurs de dimension

sociale regroupés dans les six domaines d'innovation sociale : Conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, formation intégrée et mise en oeuvre stratégique. Ces indicateurs permettent de suivre les différentes actions menées et dans lesquelles on a investi de l'argent et du temps en vue d'améliorer la gestion et le fonctionnement de la zone de responsabilité.

.

Les indicateurs d'évolution : Ils permettent, d'une part, de fixer les orientations d'évolution de la zone de responsabilité et d'autre part, d'évaluer les efforts des différentes personnes de la zone de responsabilité.

Il en résulte que ***« le tableau de bord de pilotage possède une caractéristique :il reconnaît le même statut aux résultats immédiats et à la création de potentiel pour l'atteinte des résultats à court, moyen et long termes*** » [302]

c- la démarche opératoire d'élaboration des TBPS

L'élaboration du TBPS repose, selon l'approche socio – économique, sur des :

.

séances collectives de formation-concertation ;

.

séances d'assistance technique et méthodologique individuelle qui permettent à chaque cadre d'adapter la structure du TBPS à sa propre zone de responsabilité.

La réflexion porte sur la recherche individuelle d'indicateurs et se réalise par un outil dit "**grille de recherche d'indicateurs** ". Il s'agit pour chaque indicateur de :

Connaître **la nature de l'indicatif** (**qualitatif, quantitatif ou financier**).

Un indicateur qualitatif ne comporte pas de données chiffrées, un indicateur quantitatif permet d'avoir des données chiffrées en quantité et un indicateur financier sert à valoriser les données chiffrées présentées par l'indicateur quantitatif.

.

connaître **la source de l'information et le support** sur lequel l'information est disponible ainsi que **l'émetteur** de cette information ;

.

enfin, connaître **la périodicité de la saisie** des informations **et la périodicité de pilotage** de l'information collectée :

–

la périodicité de la saisie représente **les intervalles réguliers** où sera réalisée la saisie des informations collectées. Cette saisie peut être ponctuelle, quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc.

[302] H. Savall et V.Zardet « Le nouveau contrôle de gestion ». op.cit page 211

–
la périodicité de pilotage représente **la fréquence du pilotage d'un indicateur**. Le pilotage comprend les opérations effectuées par le cadre pilote pour l'analyse, la synthèse et l'interprétation des informations saisies.

Notons que la périodicité de saisie est nécessairement supérieure ou égale à la périodicité de pilotage.

6.2.1.3. la mise en place du TBPS

Dans cette phase, nous avons procédé à la réalisation matérielle des TBPS et à leur mise en place.

Dans la pratique l'intervenant passe par deux étapes : La collecte des informations et la transmission des informations et l'harmonisation d'indicateurs de TBPS.

a- La collecte des informations

.

L'apprentissage de la collecte des informations s'est réalisé, en premier lieu, au cours de séances de formation intégrée qui ont permis à l'encadrement, chacun pour sa zone de responsabilité, de collecter et de saisir des informations pour des indicateurs spécifiques.

.

Deux types de supports ont été ainsi distingués : Les supports de saisie de l'information et les supports de pilotage.

.

Un support de saisie de l'information « *est un document rassemblant toutes les informations à collecter en fonction de leur périodicité. Ce support de saisie se trouve physiquement ou plus proche du lieu de production de l'information.*» [303]

.

Un support de pilotage « *est un support de synthèse mis à jour selon la périodicité de pilotage prévue. Il a pour objectif d'assurer une continuité de l'information pour repérer les éventuels dérapages »* [304]

b- La transmission des informations et l'harmonisation d'indicateurs de TBPS.

Après la phase de collecte des informations, nous 011avons passé à la phase d'harmonisation des TBPS et ce en deux temps :

[303] H.Savall et V.Zardet « Le nouveau contrôle de gestion ». op cité page 213

Une harmonisation stratégique dont le but est de fixer les indicateurs généraux communs à l'ensemble de l'entreprise en cohérence avec les objectifs stratégiques

[304] Ibid. page 213

figurant dans le plan stratégique de l'entreprise. Cette phase d'harmonisation est une phase de concertation interne pour une meilleure coordination et synchronisation. Avec l'harmonisation stratégique, le champ des indicateurs s'étend à d'autres indicateurs qui sont de deux types : **Indicateurs sélectionnés et indicateurs agrégés** [305] Cette phase consiste donc à définir les indicateurs stratégiques de l'entreprise qui vont être suivis par la direction de l'établissement pour s'assurer de la réalisation progressive des objectifs stratégiques de l'entreprise.

.

Une harmonisation technique : cette deuxième harmonisation doit permettre d'organiser les circuits de diffusion et de transmission des informations issues des TBPS au sein de l'entreprise. Cette harmonisation se déroule en deux temps :

.

Travail en laboratoire Ce travail a pour objectif de vérifier si les émetteurs saisissent bien l'information demandée par un collègue et à une périodicité compatible.

.

Le Groupe de Concertation La mise en place d'un groupe de concertation dont le rôle est d'harmoniser les tableaux de bord des cadres acceptant une fonction identique.

6.2.1.4. le tableau de bord de pilotage en fonctionnement permanent

Au terme de différentes phases susmentionnées le TBPS est matérialisé (Figure 3.12).

Une fois établi, le TBPS a une vocation de mémorisation de l'information pour le pilotage. ***« Le pilotage est un acte particulier qui nécessite une analyse des informations collectées et indicateurs renseignés »*** [306]

Nous exposerons d'abord l'analyse des informations contenues dans le tableau de bord de pilotage, ensuite, nous présenterons l'utilisation des tableaux de bord dans le cadre pilotage de l'entreprise.

a- Analyse des informations du TBPS

Deux types d'analyse peuvent être réalisés à partir des informations contenues dans le TBPS. Une analyse par famille d'indicateurs et une analyse par thèmes mobilisateurs.

.

L'analyse par famille d'indicateurs : C'est une mise à plat des indicateurs dans un objectif d'analyse de la performance de l'unité de travail. Cette méthode d'analyse consiste à analyser l'impact de l'évolution des actions en cours, à partir des indicateurs de résultats finaux et de création de potentiel.

L'analyse par thème mobilisateur C'est le regroupement d'indicateurs ayant trait à

[305] Les indicateurs sélectionnés sont des indicateurs qui existent dans le TBPS d'un collaborateur ou d'un collège et qui sont repris et reproduits dans le TBPS du cadre pilote. * Les indicateurs agrégés sont des indicateurs calculés par le copilote à partir d'informations issues du TBPS des collaborateurs directs

[306] c.f H.Savall et V.Zardet : « Le tableau de bord de pilotage stratégique » rapport méthodologique mars 1985, 25 pages op.cit page 55

un indicateur particulier sur lequel il existe des dysfonctionnements qui sont considérés comme des problèmes prioritaires à traiter. Il s'agit de sélectionner dans le TBPS, parmi les indicateurs étudiés, ceux qui se rattachent aux thèmes étudiés puis à réaliser des arborescences d'indicateurs.

b- Analyse des indicateurs et pilotage

Cette analyse a trait au pilotage de l'entreprise avec le T.B.P.S et permet de mettre en évidence plusieurs mode de pilotage : **le pilotage direct et le pilotage indirect**

.

le pilotage direct → le pilotage est direct lorsque le copilote prend les décisions et les met en oeuvre dans son domaine de responsabilité propre. Deux modes de pilotage sont à prévoir :

–
Décision à dominante unilatérale.

–
Décision à dominante concertée, c'est-à-dire des décisions prises à l'issue de discussions avec d'autres copilotes.

.

le pilotage indirect → le pilotage est indirect lorsque le copilote ne décide pas directement ou ne met pas directement en oeuvre une action. Ce pilotage indirect peut se réaliser selon trois modes de pilotage :

–
l'incitation aux collaborateurs pour un pilotage direct par eux ;

–
l'information du copilote par ses collaborateurs directs sur leur propre pilotage, entraînant une décision de pilotage de la part du copilote.,

–
le contrôle des collaborateurs par le copilote.

Figure n° 3.12 Présentation synthétique du tableau de bord de pilotage

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1- GESTION INTERNE - Absentéisme - Accidents du travail - Rotation du personnel - Qualité - Productivité															
2- GESTION EXTERNE - Relations avec autres zones de responsabilité - Relations avec l'environnement externe de l'entreprise															
3- **RESULTATS IMMEDIATS** - Coûts cachés - Coûts visibles															

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
- Produits visibles															
4- CREATION DE POTENTIEL - Produits en cours															
5- CREATION DE POTENTIEL : RESULTATS INTERMEDIAIRES - Conditions de travail - Organisation du travail - Communication-C.C. - Gestion du temps - Formation intégrée- Mise en oeuvre stratégique															
6- CREATION DE POTENTIEL :															

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)		Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
INDICATEURS D'EVOLUTION - Conditions de travail - Organisation du travail - (C.C.C.) - Gestion du temps - Formation intégrée - Mise en oeuvre stratégique														

(1) q = qualitatif Q = quantitatif f = financier		**(2) 1- ponctuelle quotidienne 2 – hebdomadaire 3 = bimensuelle 4 = mensuelle 5 = trimestrielle**		**(3) 1 = hebdomadaire 2 = mensuelle 3 = trimestrielle 4= semestrielle 5= annuelle**
(1) q = qualitatif Q = quantitatif f = financier		(2) 1- ponctuelle quotidienne 2 – hebdomadaire 3 = bimensuelle 4 = mensuelle 5 = trimestrielle		(3) 1 = hebdomadaire 2 = mensuelle 3 = trimestrielle 4= semestrielle 5= annuelle

Après cette description de la méthode opératoire d'élaboration de tableaux de bord de pilotage stratégique nous allons, dans le paragraphe suivant, présenter les tableaux de bord élaborés et implantés dans l'entreprise, objet de notre expérimentation.

6.2.2. LA CONSTRUCTION ET L'IMPLANTATION DU TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE DANS L'ORGANISME DE FORMATION, OBJET DE L'EXPERIMENTATION

Avant de présenter matériellement les TBPS implantés dans l'entreprise nous proposons, tout d'abord, d'indiquer les principes ayant guidé la construction de ces tableaux.

6.2.2.1. LA PRESENTATION DES T.B.P.S IMPLANTES

Nous tentons de présenter d'une manière synthétique les TBPS que nous avons implantés dans l'établissement de formation, en se référant aux principes qui ont guidé la construction de ces tableaux à savoir :

.

Le principe de l'articulation des TBPS aux objectifs stratégiques de l'entreprise ;

.

Le principe de l'articulation des indicateurs de résultats immédiats et des indicateurs de création de potentiel ;

.

Le principe de la coordination ;

.

Le principe de la vision globale de la performance.

a- Le principe de l'articulation des TBPS aux objectifs stratégiques de l'entreprise

Sachant que les TBPS doivent être construits et organisés pour réaliser la mission et les objectifs de chacun des titulaires, leur contenu a été approché sous deux angles :

a.1.- Les objectifs stratégiques de l'entreprise tel qu'ils étaient développés dans le plan stratégique ont été traduits en indicateurs pertinents dans le TBPS

En effet, les TBPS doivent être **cohérents et concordants par rapport à la mission et aux objectifs de chacun des titulaires au sein de l'entreprise**. Ils doivent également s'inscrire dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

C'est ainsi que la conception des TBPS pour l'encadrement de l'établissement de formation a nécessité :

.

La clarification des objectifs stratégiques dans un plan stratégique à moyen terme.

.

La restructuration de l'organigramme de l'entreprise.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

.

La réactualisation des descriptifs de poste de l'encadrement.

.

La mise en place de plans d'actions prioritaires pour l'encadrement décrivant pour chacun des co-pilotes, au sein de l'unité, des objectifs prioritaires pour une période donnée (de 6 mois) se traduisant en actions prioritaires planifiées dans le temps.

a.2 – Traduction des objectifs stratégiques en une liste d'objectifs internes et externes

Après avoir formalisé et étudié le plan stratégique à moyen terme de l'entreprise (un extrait de ce document est présenté dans l'annexe n° 6 nous avons fait l'extraction d'une liste d'objectifs internes et externes et qui ont été repartis en deux rubriques : **Résultats immédiats et création de potentiel.**

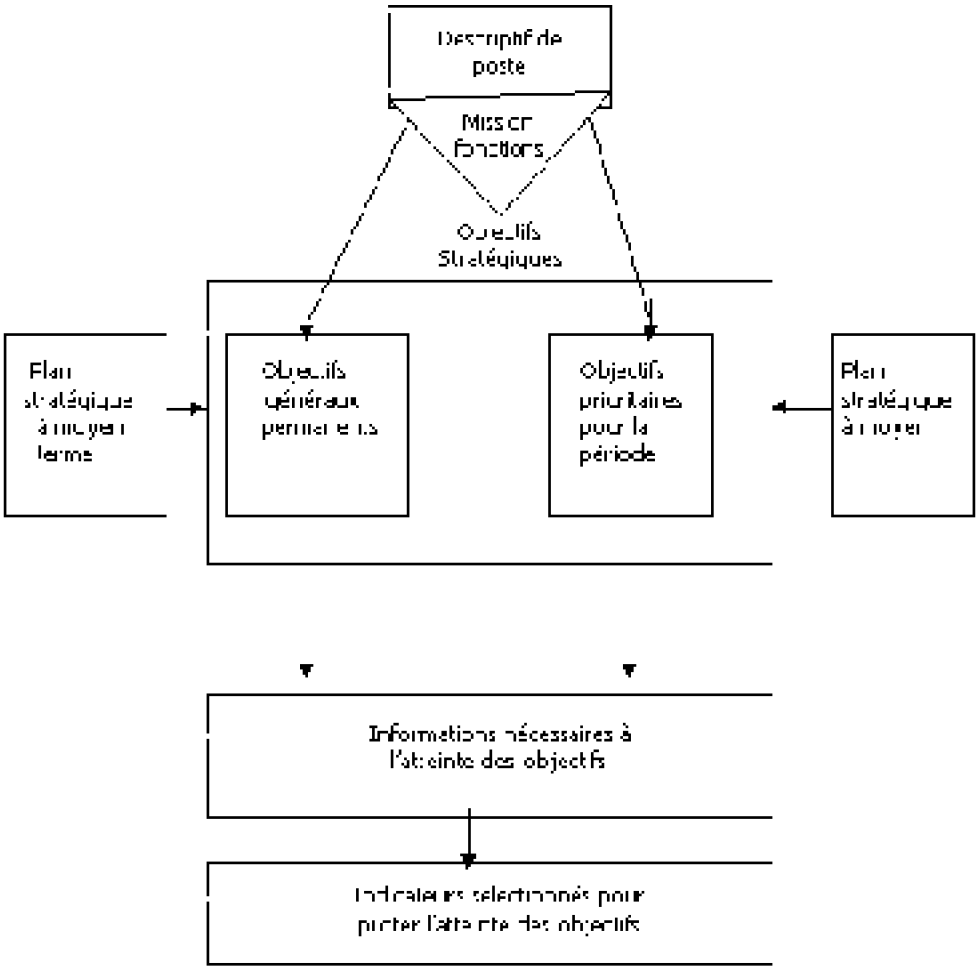


Figure n° 3. 13 : Articulation entre mission, plan stratégique et TBPS

[307]

b- Le principe de l'articulation des indicateurs de résultats immédiats et des indicateurs de création de potentiel

Rappelons que dans l'approche socio-économique la performance économique d'une entreprise est définie par deux composantes :

.

Les résultats immédiats ;

.

La création de potentiel.

Le TBPS doit comporter ces deux types d'objectifs traduits en indicateurs.

La rubrique de résultats immédiats concerne plus particulièrement la réduction des dysfonctionnements. Les résultats immédiats peuvent ainsi être soit des économies de charges (diminuer le taux de déperdition en cours de scolarité, réduire les charges d'un poste d'exploitation etc.) , soit des augmentations des produits (augmentation des effectifs à inscrire et par conséquent de chiffre d'affaires etc.)

Les objectifs relatifs à la création de potentiel comprennent des objectifs liés à de nouveaux projets (lancement d'une nouvelle filière, révision générale des programmes –extension de la capacité d'accueil de l'établissement etc.) et des objectifs de performance sociale.

Dans le tableau qui suit nous livrons une liste d'objectifs issus du plan stratégique et qui ont été repartis en résultats immédiats et en création de potentiel

Figure n° 3.14. Traduction des objectifs stratégiques en objectifs de résultas immédiats et objectifs de création de potentiel

[307] Source : Figure adaptée de V. Zardet « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise : Cas d'expérimentations » ; op cité page 202.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Objectifs	Mesure de l'objectif	Indicateurs de TBPS
Résultats immédiats Consolider l'acquis	- Amélioration des produits existants par une pénétration plus profonde des marchés -cible	- Taux d'atteinte des objectifs commerciaux en terme d'effectif en terme de chiffre d'affaires.
Respecter les budgets d'exploitation prévisionnels	- Les écarts et leur analyse	- Taux des écarts
Se conformer aux dispositions prévues par la nouvelle loi régissant le secteur de la F.P privée	- Les normes imposées par la nouvelle loi.	- Le degré de conformité par rapport aux normes
Mettre à niveau l'établissement	- Qualité des investissements matériels et humains. - Amélioration de la qualité d'enseignement	- Le degré de satisfaction des populations internes(étudiants, formateurs..)
Création de potentiel		
Envisager de nouveaux produits dans le domaine informatique et nouvelles technologies d'information, et de communication	- Qualité des programmes	- Taux d'évolution de la demande
Développer la coopération avec des partenaires étrangers	- Implanter des formations dans des spécialités en accord avec des partenaires étrangers.	- Les ententes signées avec les partenaires.

c- La coordination des tableaux de bord de pilotage stratégique

Nous avons déjà signalé que les tableaux de bord de pilotage sont des outils d'aide au management et consistent notamment à :

.

Faciliter la prise effective de responsabilité par l'encadrement de l'unité ;

.

Permettre de mettre en oeuvre la stratégique de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques de l'unité.

Ceci étant dit la coordination des TBPS implantés s'est réalisée à deux niveaux :

.

Au niveau local : A cette étape nous avons identifié et sélectionné, pour chaque cadre ou co-pilote, les indicateurs à vocation locale qui vont l'aider à piloter sa zone de responsabilité.

.

Au niveau global ou général : A ce niveau l'ensemble des cadres de l'entreprise ont coordonné leurs actions et se sont concertés pour choisir et sélectionner les indicateurs correspondant aux objectifs stratégiques assignés à toutes les zones de responsabilité.

Par rapport à cette structure, l'articulation des tableaux de bord a été réalisée, compte tenu des niveaux hiérarchiques, comme suit :

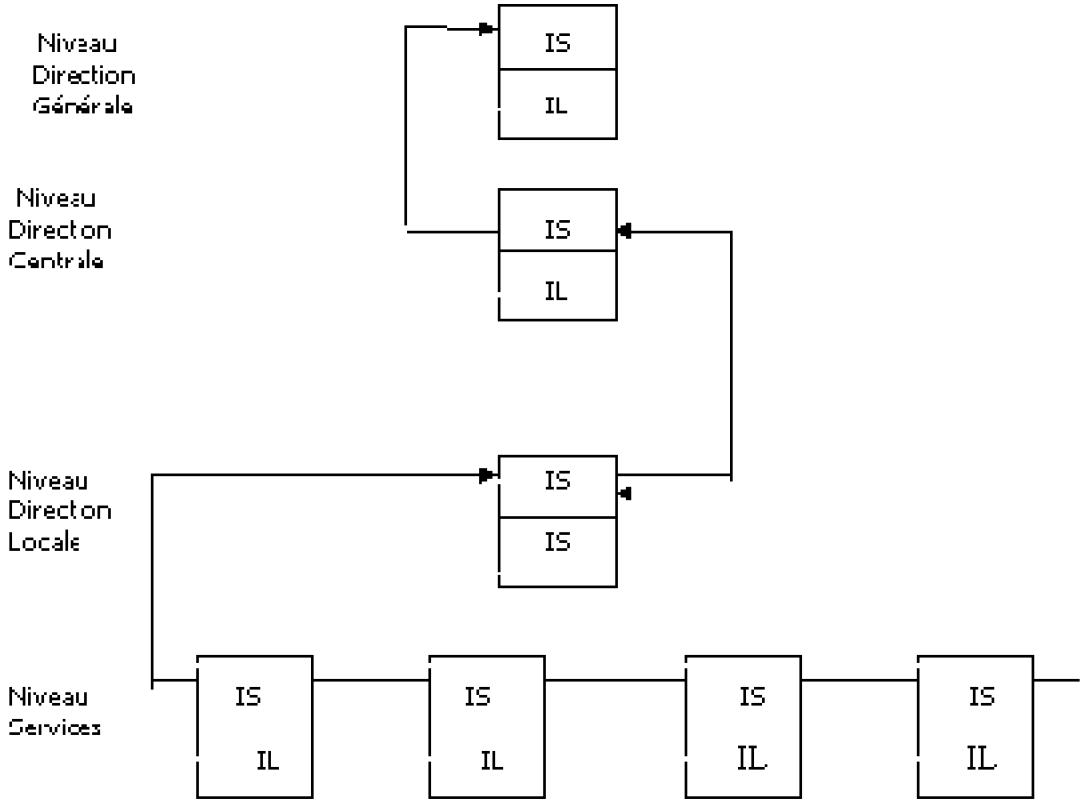


Figure n° 3.15. Architecture générale des tableaux de bord construits

308

Dans le cadre de notre étude nous sommes limités aux tableaux de bord initiés au sein de l'établissement de formation et qui ont été élaborés par le directeur de centre et son encadrement et qui tient compte l'architecture générale des tableaux de bord sus-indiquée.

Par rapport à l'objet de notre recherche la structure organisationnelle de l'établissement de formation pourrait être schématisée par la figure comme suivante :

308 Source : Figure adaptée de Savall et Zardet « maîtriser les coûts les performances cachés.. » op cité page 114

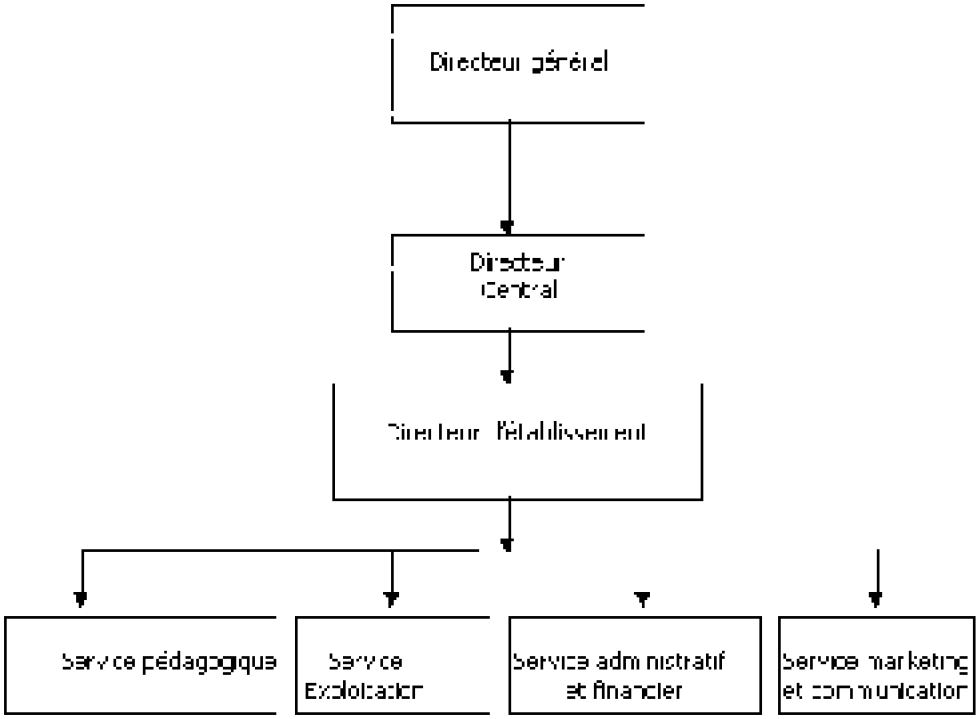


Figure n° 3.16. Organigramme simplifié de l'établissement de formation

L'articulation des TBPS s'est réalisée en deux temps et à deux niveaux : D'abord au niveau des objectifs stratégiques assignées à toutes les zones de responsabilité et ensuite au niveau d'une seule zone de responsabilité.(figure n° 3.17)

.

Pour les objectifs stratégiques assignés à toutes les zones les indicateurs de TBPS sont alimentés au niveau hiérarchique le plus bas et les informations sont synthétisées dans chaque tableau de niveau supérieur remontant ainsi jusqu'au tableau de bord de directeur général.

.

Pour les objectifs stratégiques assignés à une partie seulement, voire à une seule zone de responsabilité, figurent dans le tableau de bord des zones concernées. Les informations ainsi collectées, par les zones concernées, sont transmises au niveau hiérarchique supérieur, puis jusqu'à la direction générale.

L'articulation des TBPS s'est réalisée en deux temps et à deux niveaux : D'abord au niveau des objectifs stratégiques assignées à toutes les zones de responsabilité et ensuite au niveau d'une seule zone de responsabilité.(figure n° 3.17)

Pour les objectifs stratégiques assignés à toutes les zones les indicateurs de TBPS sont alimentés au niveau hiérarchique le plus bas et les informations sont synthétisées dans chaque tableau de niveau supérieur remontant ainsi jusqu'au tableau de bord de directeur général.

Pour les objectifs stratégiques assignés à une partie seulement, voire à une seule

zone de responsabilité, figurent dans le tableau de bord des zones concernées. Les informations ainsi collectées, par les zones concernées, sont transmises au niveau hiérarchique supérieur, puis jusqu'à la direction générale.

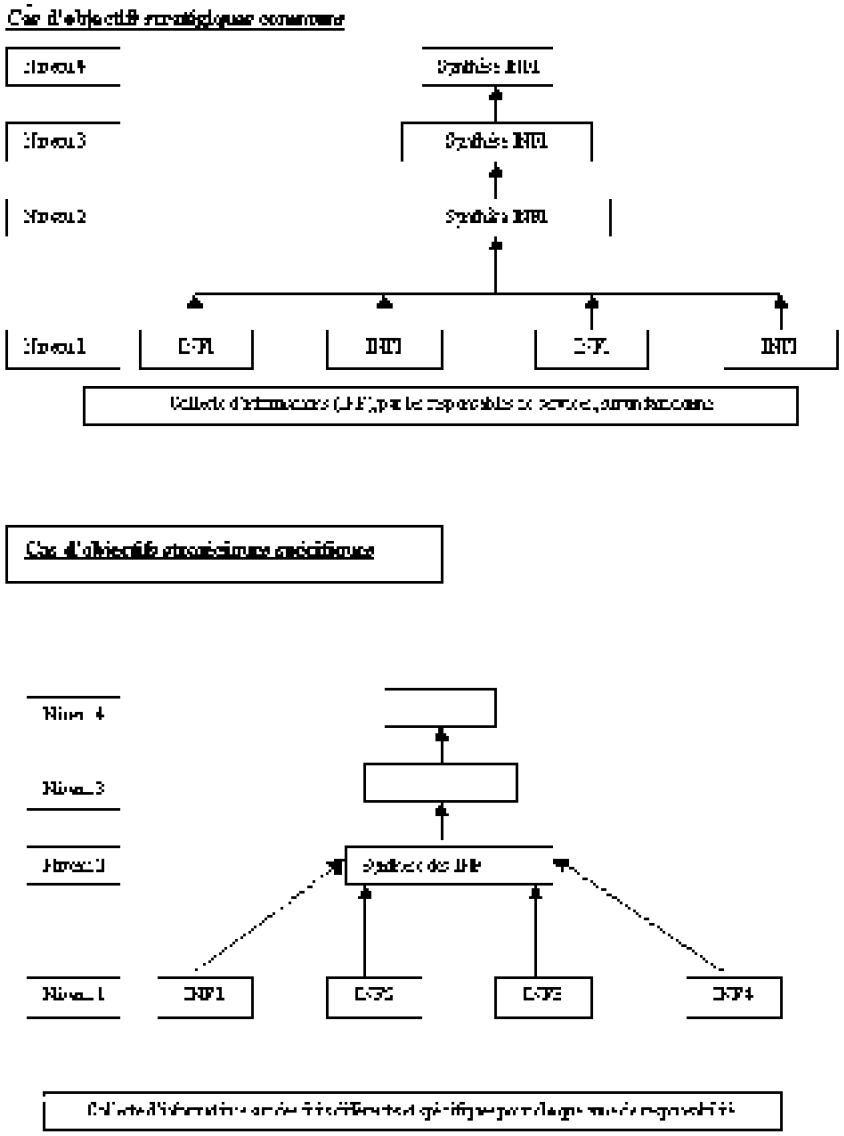


Figure n°3.17: Schémas d'articulation des TBPS

d- Le principe de la vision globale de la performance

Nous avons déjà noté dans la deuxième partie de notre recherche que la performance dans un établissement de formation doit être appréhendée ou approchée d'une manière globale en se referant au fonctionnement de l'établissement tout en considérant les relations qu'il entretient avec son environnement.

Nous avons également relevé que la performance est un concept multidimensionnel dont la mesure où il doit nécessairement combiner plusieurs critères d'évaluation afin de donner une vision plus globale de la performance.

Etant des outils de management les tableaux de bord de pilotage doivent traduire

cette vision au niveau d'un établissement de formation. Ils doivent donc définir les critères et les indicateurs qui touchent au fonctionnement interne tant au niveau des intrants qu'au niveau des extrants et les indicateurs ayant trait au contexte externe.

En référence à ce principe nous avons essayé de lister les différents éléments (rubriques) composant la performance globale en définissant pour chaque rubrique des critères et pour chaque critère un indicateur de mesure.

Par rapport aux objectifs stratégiques de l'établissement et à ses objectifs opérationnels le directeur de l'établissement a été appelé à puiser dans la liste qui suit les données prioritaires qui l'intéressent.

Au niveau de fonctionnement interne

Figure n°3.18 Tableaux des indicateurs de performance

Eléments Entrants	Critères	Indicateurs
Formateurs	- Niveau académique - Expérience professionnelle - Disponibilité pour la formation - La formation continue reçue - Le statut	-Adéquation profil /matière enseignée. - Nombre d'année d'expérience. - Plan de formation - Ratio Permanents sur Vacataires
Personnel d'exploitation	- Niveau scolaire - Expérience professionnelle - La formation continue	- Adéquation profil/poste - Adéquation profit/poste - Plan de formation
Matériaux didactiques	- Quantité des équipements - Qualité des équipements	- Ratio équipement par stagiaire - Degré de cohérence entre équipement didactique et finalités des apprentissages.
Programmes de formation	- Elaboration des programmes pédagogiques - Pilotage des programmes	- Le taux d'implication des professionnels et des formateurs dans l'élaboration des programmes. - degré d'atteinte des objectifs d'apprentissage
Infrastructure	- Capacité d'accueil	- Taux d'utilisation de la capacité d'accueil.

Eléments Extrants	Critères	Indicateurs
Rendement interne	- Effectifs inscrits - Abandons en cours de scolarité	- Taux de remplissage. - Evolution de la demande - Taux d'abandons ou déperdition et par section et par année
Rendement externe	- Chômage des lauréats - Insertion des lauréats	- Taux des lauréats en chômage. - Taux d'insertion professionnelle des lauréats.
	- Nature des emplois offerts aux lauréats - Nature des entreprises embauchant les sortants	- Degré d'adéquation de l'emploi occupé par rapport à la spécialité.

Au niveau du contexte

Contexte d'évaluation	Critères	indicateurs
Contexte d'éligibilité à la formation Contexte social. Contexte éducatif Contexte émotionnel	- Profil des élèves inscrits - Niveau scolaire - Motivation et projet d'avenir des élèves stagiaires.	Profil socio-professionnel des parents. Le milieu de résidence Niveau scolaire des inscrits - Taux de satisfaction et fidélisation.
Contexte d'éligibilité à l'emploi	- Importance accordée aux stages en entreprise - Accès à d'autres formations	- Taux de placement des stagiaires - Taux des lauréats poursuivant leurs études

6.2.2.2. LA MATERIALISATION DES TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE

Notons d'abord qu'il est impossible de fixer des indicateurs identiques pour le pilotage des organisations. Comme nous l'avions déjà signalé dans la deuxième partie de notre recherche la généralisation d'indicateurs de pilotage, pour toutes les organisations ou entreprises de formation, est fortement déconseillée.

Chaque établissement de formation a ses particularités et ses spécificités propres. De plus, la recherche d'indicateurs est une étape de réflexion importante pour le chef d'établissement et son équipe d'encadrement.

Il faudrait donc dans le cas d'une école qui se définit, par exemple, un objectif d'amélioration du taux d'insertion de ses lauréats, de mettre en place des indicateurs s'inscrivant dans le processus formation- insertion (amont- aval) et renseignant sur l'évolution du processus tout au long du cycle de formation.

Dans le cadre de cette entreprise les tableaux de bord ont été matérialisés sous –forme de documents regroupés dans un classeur contenant plusieurs liasses ou rubriques.

Cinq tableaux de bord ont été réalisés : [309]

- Le tableau de bord du directeur d'établissement
- Le tableau de bord du responsable pédagogique
- Le tableau de bord du responsable d'exploitation
- Le tableau de bord du responsable marketing et communication
- Le tableau de bord du responsable administratif et financier.

Si nous prenons comme exemple le T.BP.S du Directeur d'établissement nous relevons qu'il contient les documents suivants :

A- Des liasses pour collaborateurs directs :

Le directeur d'établissement a mis en place quatre liasses pour ses collaborateurs directs. Chaque liasse, qui est indiquée par une fiche cartonnée et devrait contenir :011

- Le plan d'actions prioritaires semestriel.
- Bilans mensuels d'activités.

B- Une liasse pour supérieur hiérarchique

- Le plan d'actions prioritaires semestriel.
- Bilan d'activités mensuel.
- Fiches de résolutions.

C- Une liasse des supports relatifs au pilotage général

Finance

- Budgets d'exploitation et d'investissement
- Fiche du suivi budgétaire

[309] C.f en annexe n°7 les tableaux de bord élaborés.

Stratégie

- Plan stratégique de l'entreprise.
- Charte de motivation du personnel.

Pédagogique

- Emploi du temps général.
- Fiche programme par spécialité.
- Fiche de suivi de l'ordonnancement.
- Planning des examens.
- Planning des réunions pédagogiques...

Marketing communication

- Plan marketing et de communication
- Statistiques commerciales...

Exploitation

- Tableau de recouvrement de recettes.
- Etat des abondons en cours de scolarité...

Pour chacun des co-pilotes ce dispositif a été complété par **un agenda** et des **« post-it »** qui permettent à chacun de noter immédiatement des informations qui sont parfois données ou signalées à tous endroits.

En conclusion, nous pouvons dire que la démarche que nous avons utilisée nous a permis d'élaborer des tableaux de bord de pilotage adaptés aux spécificités de l'établissement de formation.

En favorisant l'implication de l'encadrement dans la conception des tableaux de bord de pilotage dans la recherche des indicateurs locaux (propres à la zone de responsabilité de chaque co-pilote) et des indicateurs à vocation stratégique ; les tableaux de bord de

pilotage ont permis, à première vue, de faciliter la prise effective de responsabilité et de mettre en évidence la stratégique de l'entreprise à tous les niveaux.

C'est ce que nous tentons de voir dans le point qui suit et qui traitera de l'évaluation du projet d'innovation socio-économique en général et des tableaux de bord en particulier.

6.3 EVALUATION PARTIELLE DU PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE

Avant de livrer les résultats de l'expérimentation et tirer au clair les enseignements de notre recherche ; nous proposons d'appréhender la méthode opératoire d'évaluation que nous avons adoptée et qui s'inscrit dans le cadre de l'approche socio-économique.

6.3.1 LA METHODE OPERATOIRE D'EVALUATION

6.3.1.1 la fonction de l'évaluation

L'évaluation des résultats de la mise en oeuvre d'un projet présente un double intérêt :

.

Un intérêt scientifique Il consiste à vérifier si les coûts cachés, déjà calculés au niveau de la phase de diagnostic, ont connu un changement (Baisse- hausse-maintien).

.

Un intérêt opératoire L'évaluation permet tout d'abord d'apporter des informations nouvelles et d'actualiser les résultats du diagnostic de la situation ce qui va permettre une nouvelle stimulation des comportements de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

L'évaluation peut aussi permettre, à partir des éléments de réactualisation du diagnostic, de réactiver le processus, en cas notamment de problèmes relevés dans la phase de mise en oeuvre.

L'évaluation pourrait donc déclencher un processus permanent de perfectionnement de l'entreprise ou du micro-espace étudié.

L'évaluation constitue, enfin, un support concret de dialogue permanent entre l'encadrement et les autres catégories du personnel au niveau de l'ensemble des services de l'entreprise.

« L'évaluation stratégique n'est pas dévolue à un service fonctionnel de l'entreprise, c'est une fonction partagée par les différents membres de l'encadrement, synchronisée par l'équipe dirigeante (coeur de l'acteur - stratège), avec l'appui d'un ou plusieurs services fonctionnels lorsque la taille de l'entreprise le justifie » [310]

[310] H. Savall et V.Zardet « Ingénierie stratégique du Roseau » op cité page 412

6.3.1.2 le contenu de l'évaluation

L'évaluation est faite avec la même méthode opératoire que celle du diagnostic socio-économique, car « ***il s'agit de comparer le fonctionnement antérieur et le fonctionnement actuel, pour mesurer s'il y a amélioration des performances socio-économiques*** » [311]

L'évaluation selon la démarche socio-économique comprend trois éléments :

.

Une analyse de l'adéquation formation- emploi. L'objectif de cette analyse consiste «***à mesurer à partir de la grille de compétences, quelle est l'évolution des compétences à la fois sur les nouvelles opérations et sur les opérations déjà réalisées auparavant*** » [312]

.

Une synthèse des entretiens d'évaluation réalisés avec les différentes catégories du personnel de l'entreprise et ce en vue de mettre en exergue : les apports, les limites des actions entreprises ainsi que les suggestions de poursuite.

.

Une évaluation de la réduction des coûts cachés. Cette évaluation « ***permet de mesurer la durée de remboursement de l'investissement constitué par le coût des prestations et le temps passé en projet et mise en oeuvre*** » [313]

En effet, la méthode de conduite de projet comprend également la réalisation d'une étude financière qui se base sur un calcul prévisionnel de la rentabilité du projet pour évaluer si le projet proposé dégagera une rentabilité suffisante au regard des moyens nécessaires à sa réalisation.

Cette étude financière que fait le chef de projet, avec l'assistance méthodologique de l'intervenant est dénommée, dans l'analyse socio-économique, par la **balance économique**.

La balance économique du projet comprend d'un côté l'évaluation des investissements liés aux solutions proposées (équipements, matériel, formation, les charges d'exploitation supplémentaires) et de l'autre coté une évaluation de la réduction des coûts cachés qui sera engendrée par la mise en oeuvre des actions proposées.

6.3.1.3 l'évaluation stratégique

L'évaluation opératoire d'un projet d'innovation socio-économique doit par ailleurs s'inscrire dans l'évaluation des résultats stratégiques de l'entreprise.

Cette évaluation constitue en fait un processus permanent et des pratiques diffusées parmi l'encadrement et ***« non pas une opération massive et ponctuelle menée une ou deux fois par an »*** [314]

311 H. Savall et V. Zardet « Maîtriser les coûts et les performances cachés » op cité page 332

312 Ibid. page 332

313 Ibid. page 332

Pour assurer cette évaluation l'approche socio-économique distingue trois périodicités : **le pilotage à court terme**, **l'évaluation semestrielle**, **l'évaluation annuelle** (Figure n°3.19**)** et utilise les mêmes instruments que ceux utilisés dans le diagnostic, la décision et la mise en oeuvre stratégique à savoir : Le Plan d'actions prioritaires, le Tableau de bord de pilotage stratégique, le Contrat d'activité périodiquement négociable et, la Grille de compétences.

Figure n° 3.19 Le processus d'évaluation stratégique

Périodicité d'évaluations	Objectifs de l'évaluation	Outils socio- économiques d'évaluation
Le pilotage à court (mini-évaluation)	Assurer une vigilance en cours du semestre sur la réalisation effective des actions décidées.	* Utilisation des tableaux de bord de pilotage. * Les rendez--vous périodiques de pilotage stratégique.
L'évaluation semestrielle	Faire le bilan des réalisations des actions programmées pour le 1er semestre.	* Le bilan de réalisation des actions * L'évaluation semestrielle des C.APN
L'évaluation annuelle	Faire une évaluation économique et sociale des effets finaux des actions réalisées tout le long de l'année.	* évaluer les comptes financiers de l'entreprise. * évaluer le PAP de 2ème semestre. * Mettre à jours le plan stratégique et le PAS INTEX.

En fait et comme le disaient Savall et Zardet « ***Le management socio-économique propose de développer une évaluation légère mais régulière des pratiques et des activités des groupes et des individus pour stimuler les acteurs et leurs apporter périodiquement, en « effet miroir » un bilan des réalisations passées, source de régénération des énergies si précieuses pour l'efficacité stratégique de l'organisation*** ».[315]

Notons que la fonction d'évaluation n'est pas réellement l'apanage exclusif de l'encadrement. Cette fonction suppose en fait une **capacité collective de pilotage «partagée**». Cela suppose donc, à notre avis, l'intervention de différents échelons de responsabilité.

6.3.2. L'EVALUATION PARTIELLE DU PROJET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE

Nous tentons dans ce paragraphe de faire une première évaluation des actions engagées et qui s'inscrivent dans le cadre du projet d'innovation socio-économique initié au sein de

[314] H. Savall et V.Zardet « Ingénierie stratégique du Roseau » op cité page 412

[315] H.Savall et V.Zardet « Ingénierie stratégique de roseau » op cité page 446

l'établissement de formation.

Notre objectif est d'identifier les améliorations engendrées par le projet et les dysfonctionnements non encore solutionnés ou nouvellement apparus.

Nous allons dans un premier point faire une évaluation générale du projet avant de livrer quelques effets de la mise en place du projet en général et des tableaux de bord de pilotage stratégique en particulier sur la performance de l'établissement.

6.3.2.1 Evaluation générale du projet

A l'issue de la phase de la mise en oeuvre des actions d'innovation socio – économique, nous avons procédé à des évaluations auprès des différents acteurs concernés par le projet à savoir : Personnel, formateurs et étudiants.

Notre technique de collecte de données d'évaluation a changé en fonction de la cible :

.

Pour le public du personnel de l'établissement nous avons opté pour des entretiens d'évaluation pour nous enquérir des réactions, des différentes catégories, par rapport à l'ensemble des actions menées dans le cadre du projet.

.

Pour **le public des formateurs**, nous avons décidé en accord avec les responsables d'établissement d'administrer un questionnaire à l'ensemble des formateurs.

.

Pour **le public des étudiants**, nous avons également, préconisé d'administrer un questionnaire à un échantillon de 35% de l'ensemble des inscrits au niveau des différentes filières de formation de l'établissement.

a. Entretiens d'évaluation avec le personnel

De type semi-directif ces entretiens ont été menés conjointement avec un responsable de la direction centrale et ont concerné l'ensemble des catégories du personnel permanent de l'établissement : Personnel d'encadrement et agents de maîtrise

Après la présentation de la synthèse des entretiens par domaine de fonctionnement nous indiquerons les améliorations constatées ainsi que les dysfonctionnements non encore solutionnés et qu'il convient encore de dépasser

a.1. Synthèse des entretiens

Domaines de fonctionnement	Phrases - témoins
Conditions de travail	« Beaucoup de choses sont faites sur le plan des équipements » **Très souvent** « Le nouveau local est plus spacieux, mais il est éloigné du centre de ville » **Souvent**

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Domaines de fonctionnement	Phrases - témoins
	« L'équipement de la salle de TP 3 à changer » **Toujours** « Il faut encore mieux faire en matière d'entretien » **Souvent**
Organisation du travail et des études	« Le travail de structure est entamé mais il est inachevé » **Souven**t « L'organisation du travail est plus claire» **Souvent** « Les choses sont plus claires avec les nouveaux directeurs mais il faut encore mieux formaliser les descriptifs de poste » **Souvent** « une amélioration des choses au niveau de l'organisation du travail » **Très souvent** « L'organigramme est là mais tout le monde dépend encore du directeur » **Très souvent** « beaucoup de postes qui sont encore vides . il faut les combler » **Très souvent** « Mauvaise coordination entre Cours et TP informatiques » **Toujours**
3C	« L'information circule mieux entre les collègues » **Très souvent** « Il n'y a plus de réunion dans les couloirs » **Souvent**
Gestion du temps	« Il y a encore beaucoup à faire en matière de gestion de temps » **Souvent** « je n'arrive pas encore à planifier mes activités dans le temps, il y a beaucoup d'imprévus » Souvent « J'arrive mieux à piloter mes activités, mais c'est encore insuffisant » Assez souvent « Je n'arrive pas encore à consacrer du temps aux projets en développement je suis encore pris dans l'opérationnel par manque de personnel cadre » Assez souvent
Formation intégrée	« Nous avons mieux assimilé les choses au moyen des actions de formation réalisées » **Assez souvent** « Les formations menées à ce jour sont importantes mais insuffisantes » Très souvent
Mise en oeuvre stratégique	« La mise en place de la charte de motivation est une bonne chose mais il faudrait l'améliorer» **Assez souvent** « Nous relevons une amélioration du mode management par le nouveau directeur » très souvent « Les taux de rémunération (honoraires) sont encore en deçà de ce qui est pratiqué par ailleurs » Très souvent

a.2. Les améliorations constatées

Domaines de fonctionnement	Effets sur le fonctionnement
Conditions de travail	- Amélioration de la logistique d'enseignement (espaces et matériel didactique) avec le nouveau local - Une révision générale des programmes de formation avec une nouvelle approche d'enseignement
Organisation du travail	- Nomination d'un nouveau directeur d'établissement - Enrichissement du travail et développement de l'autonomie. - Organigramme formalisé et attributions de tâches plus précises. - Résolution de dysfonctionnements par des mini– diagnostics réguliers.
3C	- Clarification dans la transmission des informations : centre → annexe. - Réunions régulières et formelles avec le personnel de l'unité.
Gestion du temps	- Développement par le directeur du temps consacré au pilotage. - Prise de décisions relativement rapides par la direction
Formation intégrée	- Apprentissage de la démarche de résolution de problèmes. - Apprentissage de la réalisation des descriptifs de poste.
Mise en oeuvre stratégique	Rédaction d'un plan stratégique à moyen terme (3 ans). - Une amélioration de la capacité de négociation. -Elaboration d'une Charte de motivation du personnel. -Nette volonté du personnel à réaliser les objectifs. - Des rencontres plus régulières entre la direction générale et l'unité

a.3. Les dysfonctionnements relevés et non solutionnés

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Domaines de dysfonctionnements	Dysfonctionnements relevés
Conditions de travail	-Défaillances au niveau des équipements d'une salle informatique (salle 3) -Insuffisance du matériel de projection et d'animation pédagogique -Défaillance au niveau de la fonction entretien
Organisation du travail et des études	- Une centralisation encore élevée des responsabilités du directeur - L'absence de cadres responsable par département - Insuffisance de coordination entre les cours et les TP informatiques
3C	-
Gestion du temps	- Manque le temps de réflexion sur les projets en développement et la création du potentiel
Formation intégrée	- insuffisance des actions de formation programmées
Mise en oeuvre stratégique	Démotivation de certains anciens professeurs vacataires à cause de leur rémunération

b. Enquêtes d'évaluation

Les enquêtes menées auprès des formateurs et les étudiants avaient pour objectif d'évaluer le degré de satisfaction de ces derniers par rapport aux améliorations apportées au processus de formation – insertion s'inscrivant dans le cadre du projet d'innovation socio-économique..

b.1.Enquêtes de satisfaction des étudiants :

L'enquête qui a touché 35% de l'effectif inscrit pour toutes les filières de formation avait pour objectif d'évaluer le degré de satisfaction des étudiants par rapport surtout aux conditions et organisations générales des apprentissages.

Ainsi plusieurs critères ont été retenus pour cette cible : Le degré de satisfaction par rapport aux conditions des études, l'adéquation entre la formation dispensée et attentes, l'adéquation entre prix de scolarité et prestations assurées, cohérence entre l'image de l'école et la réalité, le taux de recommandation, la relation entre étudiants et administration.....

Le traitement des donnés a permis de relever les constats suivants :

Résultats de l'enquête de satisfaction des étudiants

Critères	Résultats de l'enquête
Qualité pédagogique d'enseignement	60% des étudiants sont satisfaits et très satisfaits de la qualité pédagogique d'enseignement et des conditions générales

Critères	Résultats de l'enquête
	des études. Ils relèvent ainsi une bonne amélioration de la qualité d'enseignement.,
La propreté des locaux	65% des étudiants estiment que l'école est plus propre
La relation entre administration et étudiants	81% des interviewés considèrent que l'administration entretient de bonnes relations avec les étudiants. La communication passe mieux et l'administration avec toutes ses composantes est à l'écoute des étudiants
Adéquation formation et attentes	65% des étudiants relèvent que la formation qui leur est dispensée correspond parfaitement à leurs attentes
Taux de recommandation	72% des étudiants sont satisfaits de leurs études à l'école et par conséquent ils sont prêts à recommander leur école à d'autres personnes
Cohérence entre image de l'école et la réalité	60% estiment qu'il y a cohérence entre l'image externe de l'école et la réalité.

L'équipe d'évaluation ne s'est pas contentée de la collecte des données au moyen des questionnaires mais elle a également jugé nécessaire d'organiser des rencontres avec les étudiants repartis en groupes par spécialité. Ces rencontres avaient pour objectif de valider les constats relevés et surtout de détecter les dysfonctionnements d'ordre d'organisation pédagogique par filière voire par section.

Les remarques des étudiants ont surtout été axées sur le besoin d'améliorer davantage les équipements informatiques, sur la nécessité d'améliorer le contenu de certaines matières du programme de formation. Ils ont également fait allusion à l'insuffisance des activités parascolaires et surtout aux séances consacrées à l'utilisation de l'Internet.

Les résultats de ces enquêtes ont fait l'objet d'une discussion lors d'une réunion de l'équipe de direction générale avec les directeurs concernés. La réunion a aboutit sur l'adoption d'un plan d'actions et sur l'institutionnalisation des enquêtes de satisfaction au sein du groupe (deux enquêtes par année scolaire) afin d'assurer un suivi permanent de degré de satisfaction des étudiants.

b.2. Enquête d'évaluation auprès des professeurs

Comme pour le public du personnel administratif l'équipe du projet a estimé également opportun de se rapprocher des formateurs pour recueillir leur sentiment sur la dynamique de changement dans laquelle l'établissement est engagé et sur les améliorations constatées depuis la mise en oeuvre du projet d'innovation socio-économique.

b.2.1. Améliorations constatées.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Domaines de fonctionnement	Constats
Conditions de travail	**Logistique pédagog**ique : La majorité des formateurs sont satisfaits de la qualité des équipements mis à leur disposition par l'école. Ils ont surtout fait allusion au renouvellement de l'équipement de 2 salles de T.P informatique, l'acquisition d'un nouveau matériel d'animation pédagogique et surtout au nouvel espace pédagogique qui est plus grand. **Programmes de formation** : Les programmes nouvellement réalisés sont dans l'ensemble cohérents avec les finalités pédagogiques et les profils professionnels à former pour chaque spécialité
Organisation du travail et des études	Les formateurs sont satisfaits de l'organisation générale des études
3C	Les formateurs considèrent que les dispositifs de communication et de concertation sont plus stimulants. La tenue de réunions régulières et la concertation sur les sujets importants concernant la vie de l'école.
Gestion du temps	
Formation intégrée	
Mise en oeuvre stratégique	Les formateurs considèrent que l'école jouit d'une bonne image externe et que ses lauréats sont, en général, appréciés par les chefs d'entreprises.

b.2.2.Dysfonctionnements non encore solutionnés.

Domaines de dysfonctionnements	Constats
Conditions de travail	Logistique pédagogique : L'équipement de la salle n°3 est à renouveler. Le matériel actuel ne permet pas d'assurer les cours dans de bonnes conditions et qui en plus ne répond plus aux impératifs d'un enseignement de qualité. Programmes de formation : La reforme du programme de formation de la filière assistanat de direction Fond documentaire : N'a pas connu une bonne amélioration. Il faut consacrer un budget plus important pour le l'enrichissement de la documentation à la bibliothèque
Organisation du travail et des études	La non-sélection des étudiants à l'entrée.
3C	Les formateurs se plaignent du manque de concertation entre eux-mêmes par manque d'absence d'occasions, de rencontres par département. Les réunions pédagogiques avec la direction de ne sont pas suffisantes pour assurer une bonne coordination avec l'ensemble
Gestion du temps	Mauvaise planification des emplois du temps (Changements fréquents des emplois en cours d'année)
Formation intégrée	Manque d'actions de formation intégrée pour le personnel pédagogique surtout pour les formateurs vacataires
Mise en oeuvre stratégique	Démotivation de certains anciens formateurs quant à leur rémunération qui n'a pas connu d'améliorations substantielles.

6.3.2.2 Les effets des TBPS sur l'efficacité socio-économique

Notons, tout d'abord, que note intention n'est nullement de livrer dans ce paragraphe les effets du projet en général et des TBPS en particulier sur l'efficacité socio-économique de l'organisation. En effet, et étant donné que nous sommes encore dans la phase d'implantation et non de fonctionnement permanent de TBPS nous proposons de mettre en exergue quelques effets qui nous semblent, à ce stade, importants et qui touchent aux domaines de fonctionnement suivants :

.

L'organisation du travail ;

.

La communication –coordination-concertation ;

.

La mise en oeuvre stratégique.

Notons, également, qu'à ce stade du projet il apparaît difficile de dissocier les effets imputables à l'action d'innovation socio-économique et ceux imputables aux TBPS.

a- Les effets de la mise en oeuvre du projet

a.1. Les effets du projet sur l'organisation du travail

La mise en place du projet a permis d'initier une dynamique de changement et une recherche constante de progrès tant au niveau de l'organisation du travail administratif qu'au niveau de l'organisation des études.

Des effets ont ainsi été constatés au niveau de l'organisation du travail et dans la recherche d'une structure organisationnelle tendant à favoriser la mise en place d'une gestion transversale des unités (services) opérationnelles de l'organisation.

Ainsi la structure qui est en train d'être mise en place tend à prendre en considération tout le processus de formation-insertion et vise à favoriser une synergie entre les différents services et départements. Le but est de permettre à l'organisation d'atteindre les finalités de la formation : **L'insertion professionnelle** qui doit aboutir à **l'insertion sociale.**

Le projet a abouti également à la réactualisation des descriptifs de poste de l'encadrement et à la mise en place de plans d'actions prioritaires pour l'encadrement décrivant pour chacun des co-pilotes, au sein de l'unité, des objectifs prioritaires pour une période donnée (6 mois) se traduisant en actions prioritaires planifiées dans le temps

Sur le plan de l'organisation pédagogique des efforts importants ont été réalisés au niveau de la réorganisation du système de formation dans sa relation avec ses entrants qu'avec ses sortants.

a.2. Les effets du projet sur la communication –coordination-concertation

Nous avons relevé, au stade où nous sommes, que la méthode que nous avons utilisée a permis de développer la communication-coordination-concertation au niveau de fonctionnement interne de l'organisation et qu'au niveau de ses relations avec ses différents partenaires.

Les effets d'amélioration de communication-coordination-concertation sont perceptibles à plusieurs niveaux :

.

Sur le plan de communication : A ce niveau nous avons relevé que la démarche a favorisé la communication entre les différents acteurs sur le plan interne que sur le plan de la relation de l'établissement avec son environnement externe. Au niveau interne nous avons relevé la volonté de l'encadrement dans la recherche des informations plus pertinentes et dans leur action pour favoriser la circulation de l'information à temps et

d'une manière plus régulière. Au niveau des relations de l'établissement avec son environnement externe nous avons mentionné une plus grande ouverture de l'établissement sur le monde professionnel et une grande volonté dans le suivi de l'insertion des anciens lauréats.

.

Sur le plan coordination nous avons constaté que la direction a fournit un effort au niveau de la mise en place et la formalisation des dispositifs d'informations entre les différentes catégories d'acteurs internes en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Des améliorations ont été constatées, par exemple, au niveau des méthodes de travail collectif. Ces améliorations se manifestent au niveau de la tenue et l'organisation des réunions qui sont mieux préparées et plus efficaces tant dans la relation du directeur de l'établissement avec ses collaborateurs qu'avec son supérieur hiérarchique.

.

- **Sur le plan concertation** nous avons constaté que la recherche des informations pertinentes et sa circulation entre les différents acteurs active la coordination et surtout la concertation entre les différents acteurs en vue de l'analyse et de la prise de décisions. Cette concertation s'est sensiblement améliorée entre les co-pilotes de l'établissement que entre la direction locale et la direction centrale.

a.3. Les effets du projet sur la mise en oeuvre stratégique

Les effets du projet au niveau de la mise en oeuvre stratégique se manifestent d'abord dans la volonté voire la détermination de la direction générale de pousser l'encadrement de passer des intentions stratégiques aux actes.

Cette volonté s'est concrétisée, entre autres, par la formulation d'un plan stratégique à moyen terme, la mise en place de plans d'actions prioritaires par période et le suivi de la réalisation des actions au moyen d'un système de reporting (rapports d'activités mensuels) et des fiches de gestion de projet.

Ces effets se manifestent au niveau d'autres réalisations importantes par :

.

La mise en place d'une charte de motivation du personnel définissant, pour la première fois, d'une manière claire les modalités d'octroi de primes à l'ensemble du personnel. L'application effective de cette charte a permis, à notre avis, de renforcer la confiance du personnel dans la structure et de créer une mobilisation de tous pour la réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise.

.

La mise en place d'un programme d'investissement en matériel didactique. La réalisation de ce programme avait pour but de rendre les équipements pédagogiques cohérents avec les finalités pédagogiques et professionnelles de chaque spécialité de formation. Cette volonté de la direction générale s'est manifestée non seulement au niveau de la réalisation de ce programme mais également au niveau de l'acquisition

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

d'autres équipements complémentaires dont le besoin a été constaté après la réalisation des enquêtes de satisfaction.

Le renforcement de la structure de l'établissement par le recrutement de cadres à fort potentiel qui commencent à prendre en charge la gestion de département.

b- Les effets des TBPS au stade de la conception

Comme nous l'avions déjà signalé auparavant nous allons nous limiter à l'indication des effets des TBPS qui se déclenchent en phase de conception.

.

La clarification des objectifs stratégiques. La méthode de construction des TBPS a permis de clarifier davantage les objectifs stratégiques et d'identifier les déterminants et les indicateurs de la performance globale de l'établissement. De plus cette clarification permettrait de favoriser la mise en oeuvre stratégique.

.

L'amélioration de la concertation - coordination Le processus de construction des TBPS favorise la concertation et la coordination entre les co-pilotes de l'établissement surtout au niveau de la phase de recherche d'indicateurs de pilotage et au niveau de la phase d'harmonisation des indicateurs à l'échelle de l'unité. Ceci a permis à notre avis de renforcer l'adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise.

.

La responsabilisation de l'encadrement Le processus de mise en place des TBPS renforce, dans sa phase de conception, la responsabilisation des co-pilotes au sein de l'organisation. En effet, chacun est appelé, en tenant compte de son descriptif de mission, à traduire impérativement dans son tableau de bord les objectifs stratégiques de l'établissement et ses objectifs prioritaires pour la période en objectifs de résultats immédiats et en objectifs de création de potentiel. Par cette méthode chacun à son niveau se sent responsable de la réalisation des objectifs stratégiques de l'établissement.

.

Une tendance vers l'amélioration du système d'information Les effets des TBPS commencent à se manifester également au niveau du système d'information de l'établissement au moyen de la mise en place d'indicateurs pertinents pour le pilotage tant pour le fonctionnement interne de l'établissement que pour ses relations avec son environnement. L'objectif est de tendre vers un pilotage de type SIOFHIS de manière à stimuler les actions et les réactions tous les acteurs dans l'organisation en vue de l'utilisation du système d'information dans la prise de décision.

.

L'identification des indicateurs pertinents pour le pilotage de système de formation de l'établissement L'approche adoptée a permis de sélectionner pour et avec chacun des co-pilotes des indicateurs pertinents ayant trait à la gestion du système de formation au niveau de son fonctionnement interne et qu'au niveau de sa relation avec son

environnement externe.

En conclusion, nous pouvons souligner que le projet d'innovation organisationnel que nous avons entrepris et qui a été vu sous l'angle d'une action sur les structures de l'organisation étudiée et les comportements de ses acteurs, avait pour objectif d'améliorer les performances d'un établissement de formation par le biais d'un management plus structurant.

Le développement de ce projet, certes bien trop rapide, permet d'appréhender l'ensemble de la démarche socio-économique. Il permet d'en livrer les principales étapes et d'introduire une dynamique de changement dans un établissement de formation.

Il est évident que, selon chaque contexte, des aménagements spécifiques sont à réaliser.

Bien qu'à première vue, l'ensemble peut paraître quelque peu difficile, voire ambitieux, la recherche-intervention que nous avons menée, confirme que cette démarche est tout à fait opérationnelle dans le domaine qui nous intéresse, formation et éducation.

Ainsi l'intervention socio-économique que nous avons réalisée, a été conduite sous deux aspects : Celui du contenu et celui de la démarche.

Le contenu se réfère aux données recueillies à partir du diagnostic socio-économique de la situation existante de l'établissement et au projet d'innovation socio-économique qui a été mis en place.

La démarche se constitue d'un processus, progressif et dynamique, de changement dont le pilotage a été confié à l'organisation à travers son encadrement avec notre soutien en tant qu'intervenant – chercheur.

Partant de l'objectif de notre recherche qui est d'améliorer la qualité de pilotage des établissements et d'impulser des améliorations de fonctionnement à travers des actions d'innovation socio-économique conduites dans et par l'organisation étudiée ; nous pouvons également nous demander quelle a pu être la contribution de l'action d'innovation socio-économique dans la réalisation ou l'atteinte des résultats réalisés. Il est probable que la mise en oeuvre de cette action a crée un terrain favorable pour une nouvelle culture d'entreprise. Toutefois, la mise en oeuvre du projet, nous a permis, en dehors des effets déjà relevés, de faire les constations suivantes :

La motivation et la sensibilisation du personnel par le retour d'information.

Nous avons relevé chez le personnel une motivation tout le long du processus du changement Ainsi la motivation au changement s'est manifestée déjà au niveau de la phase de diagnostic. Dans cette phase l'action de rapporter fidèlement les données recueillies à chacune des cibles d'intervention, pendant les séances d'effet miroir, a été fortement appréciée par l'ensemble des cibles d'intervention. En effet, le fait de retourner auprès des interviewés pour valider les données du diagnostic constitue déjà un retour de confiance dans les projets entrepris par la direction. Cette confiance a été renforcée, d'ailleurs, par les projets qui ont été réalisés par la suite dans la phase de mise en oeuvre du projet d'innovation.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Le rôle de l'encadrement dans la mise en oeuvre du projet.

Ce rôle se manifeste d'abord à travers le rôle de la direction générale dont la supervision et l'encouragement de l'équipe demeurent des conditions importantes de succès de tout projet de changement.

Nous avons noté, également, l'importance du rôle du directeur dans la gestion de son établissement. Nous avons également souligné que ce rôle va se modifier significativement dans la foulée des orientations de la charte d'éducation et de formation et des défis auxquels doivent faire face les établissements de formation. L'étude nous a montré que le directeur doit être, plus que toute autre personne dans l'école, conscient du fonctionnement systématique et synergique de toutes les composantes humaines de son établissement. ***« Le fonctionnement harmonieux d'une école dépasse la capacité du seul directeur d'injecter des énergies et de faire avancer les dossiers ; il lui faut utiliser la dynamique complète de l'établissement, en comprendre les jeux de force et les coordonner efficacement,sans perdre de vue , au-delà des fluctuations opérationnelles, les objectifs visés et la mission à accomplir »*** [316] .

L'importance de l'articulation des instruments de la mise en oeuvre stratégique d'un projet de changement.

Dans la dynamique de changement, les instruments de la mise en oeuvre stratégique et leur articulation occupent une place importante. Ils doivent être prises tout le long du processus de changement et les acteurs internes doivent interagir avec ces instruments selon un processus continu. Ce point de vue est partagé par Gilbert et Thiébaud qui précisent que «***apprentissage de l'instrumentation et apprentissage du changement s'articulent dans un processus itératif à travers lequel les acteurs s'approprient l'outil mais l'ensemble de la démarche de transformation*** » [317]

Conclusion chapitre 6

L'objectif de notre projet d'innovation économique s'articulait autour de la question suivante : Comment à travers un processus de changement socio-économique élaborer des stratégies qui satisfassent à la fois une performance humaine et sociale et une performance économique de l'établissement étudié.

En partant de cela nous avons pu vérifier que la performance sociale qui dépend de six domaines sensibles de la qualité de vie professionnelle au sein de l'entreprise (Conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination- concertation, formation intégrée et mise en oeuvre stratégique) se répercute sur la qualité des produits offerts et sur la satisfaction des clients internes (personnel administratif, formateurs et étudiants).

L'amélioration de la performance sociale s'est répercutée sur la performance

316 J.Henry et J. Cormier « Les nouveaux besoins de perfectionnement des directions d'école » op cité page 17

317 P.Gilbert et M. Thiébaud « Paradoxes, instrumentation et changement en gestion des ressources humaines » in Revue GESTION 2000. op cité pages 121 à 155.

économique qui se définit comme une performance globale intégrant aussi bien les résultats immédiats que la création de potentiel.

Si nous n'avons pas pu, à ce stade de notre recherche, évaluer matériellement les effets du projet sur les résultats immédiats de l'entreprise, objet de notre expérimentation, nous avons, par contre, constaté que les actions du projet ont eu des effets sur la création de potentiel au travers la reforme des programmes de formation, la préparation de nouveaux produits de formation, le renforcement des technologies nouvelles en cohérence avec les finalités professionnelles de chaque formation etc.

« La création de potentiel matériel, mais surtout immatériel, est l'élément de différenciation des performances entre les entreprises viables et celles destinées à échouer malgré une période de bons résultats ». [318]

Par rapport à l'objet nous pouvons dire que le rythme accéléré du développement du secteur de la formation professionnelle, l'importance qu'il occupe dans le système éducatif et de formation au Maroc et le rôle qu'il joue dans la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs imposent la nécessité de son organisation et de sa structuration. En effet, les exigences auxquelles doivent faire face le secteur de formation sont autant de facteurs qui obligent les établissements de formation à changer et les pouvoirs publics à faciliter l'émergence d'un autre type de management.

Notons, toutefois, avec Crozier que « ***Le management n'est pas l'application d'une doctrine (...), mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles en fonction des capacités humaines à concevoir et à mettre en oeuvre des pratiques appropriées*** ». [319]

Conclusion de la partie III

Une formation de qualité est celle qui permet d'assurer la meilleure articulation entre la formation et l'emploi et favorise une symbiose entre le système de formation et son environnement interne et externe.

Partant de ce principe nous avons relevé que l'entreprise de formation au Maroc est confrontée, entre autres, à plusieurs défis :

.

Les conséquences prévisibles de l'évolution démographique (Population jeune) ;

.

La transformation rapide de l'économie et l'apparition de nouveaux métiers ;

.

[318] ***Henri Savall «Allocution d'ouverture/ Qualité et emploi : un couple à consolider » in actes du colloque organisé par l'ISEOR sur le thème : certification, qualité et emploi » Edition Economica 1997; 282 pages***

[319] M. Crozier « L'entreprise à l'écoute » Inter éditions 1989 ; page 35

L'émergence de nouvelles technologies de l'éducation et de l'apprentissage etc.

A travers cette étude nous avons pu initier un processus de conduite de changement dans un organisme de formation professionnelle en mettant en place des stratégies visant à la fois une performance sociale et une performance économique et en intégrant des outils de pilotage en l'occurrence les tableaux de bord de pilotage stratégiques.

Ainsi la démarche d'intervention socio-économique que nous avons adoptée nous a conduit, d'abord, dans une première phase, à mener un diagnostic dysfonctionnel de l'établissement de formation. Dans cette phase nous avons essayé de déceler les principaux dysfonctionnements relatifs aux six domaines d'analyse socio – économique, d'évaluer financièrement quelques cachés engendrés par ces dysfonctionnements et d'en rechercher les causes principales, en termes de structures et de comportements.

Dans une deuxième étape, nous avons tenté de rechercher, avec l'équipe d'encadrement, les pistes de solutions pour réduire les dysfonctionnements et leurs effets sur le plan économique.

Après quoi, nous avons présenté et décrit la mise en oeuvre des solutions proposées et du projet d'innovation socio-économique avant de procéder à la réalisation d'une mini-évaluation socio – économique du nouveau fonctionnement.

Le choix de l'implantation des TBPS dans un organisme de formation est justifié par le fait de le doter d'outils de pilotage pour l'aider, dans le contexte actuel, à prendre les décisions (complexes le plus souvent) pour :

.

Ajuster l'activité quotidienne (régulation à court terme pour le pilotage des objectifs opérationnels immédiats) à la stratégie à moyen et long termes ;

.

améliorer son efficacité socio-organisationnelle dans la mesure où le TBPS est de nature à favoriser le développement des relations de travail et l'accélération de la rigueur personnelle mais aussi collective. [320]

Nous terminons cette conclusion par une citation de M. Marchesnay qui disait que l'une des préoccupations des organisations est de « ***fournir des règles, qui tout en recherchant la réalisation des buts de l'organisation, au travers d'un meilleur fonctionnement, d'une meilleure utilisation des ressources, n'entraînant pas des insatisfactions et des conflits sociaux internes majeurs.*** » [321]

[320] Olivier VOYANT « Etude et approfondissement d'un outil d'aide au management : Le tableau de bord de pilotage de la toute petite entreprise » Mémoire, pour l'obtention du DEA en gestion socio-économique des entreprises et des organisations, soutenu le 4/10/93. Université lumière Lyon 2 ; page 58.

[321] Michel MARCHESNAY « Management stratégique » Edition Eyrolles Université, Collection Gestion, 1993, 198 pages ; page146

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

CONCLUSION GENERALE

La problématique de l'adéquation formation-emploi qui a été abordée dans cette recherche est une question complexe qui préoccupe plusieurs intervenants à la fois et à plusieurs niveaux de responsabilité. Nous n'avons pas la prétention de l'avoir étudiée à fond et dans toutes ses facettes.

Nous avons voulu et délibérément limité notre champ d'intervention au pilotage du processus formation –insertion dans le cadre d'un système de formation et au management des établissements de formation.

En considérant l'établissement de formation comme une entreprise nous avons tenté d'appréhender ses domaines de gestion, d'évaluer ses performances. Notre objectif était d'améliorer la performance globale des entreprises de formation au moyen d'un processus dynamique de changement touchant aussi bien leurs différentes structures qu'aux comportements des différents acteurs qui les composent.

En effet et comme nous l'avions vu le contexte dans lequel évoluent les organisations de formation qui est en complète mutation impose de reconsidérer la gestion des établissements de formation en général et les établissements de formation professionnelle en particulier et d'y généraliser l'usage des concepts et des outils de gestion.

Nous avons donc contribué à mettre en place les conditions nécessaires pour un management plus structurant touchant les structures de l'organisation observée et les comportements de son personnel. Pour cela nous avons emprunté la méthodologie d'intervention, que nous avons utilisée, à l'approche socio-économique. Cette approche

par sa démarche expérimentale et progressive et sa dimension participative a été la clé de voûte de nos moyens d'investigation. Elle nous a permis d'insuffler une dynamique de changement dans l'établissement étudié au travers d'un projet d'innovation socio-économique et de le doter d'outils de pilotage du changement afin de provoquer des transformations qui contribuent au développement du professionnalisme des acteurs et du potentiel humain de l'organisation. [322]

Dans le cadre de cette conclusion nous proposons de vérifier le degré de validation des hypothèses de notre recherche. Nous tentons également de mettre en exergue les apports de ce travail avant d'indiquer quelles en sont les limites et quelles en sont les perspectives de prolongement.

1- LA VALIDATION DES HYPOTHESES DE NOTRE RECHERCHE

1.1 Rappel des hypothèses de la recherche

Nous tenons d'abord à rappeler que nous sommes partis de l'hypothèse centrale suivante : « ***L'efficacité globale des établissements de formation suppose un processus dynamique de conduite de changement intégrant des outils de pilotage adaptés aux spécificités internes des établissements de formation et un contexte institutionnel privilégiant la qualité*** *».*

Cette hypothèse a été déclinée en deux sous- hypothèses qui nous paraissaient vérifiables à partir des matériaux de terrain que nous avons adoptés :

.

- « L'amélioration de l'adéquation entre la formation et l'emploi suppose l'introduction d'un processus de conduite de changement par le biais d'un management socio-économique au sein des établissements de formation » ;

.

- La mise en place de tableaux de bord de pilotage adéquats et adaptés aux spécificités des établissements privés de formation professionnelle contribue à l'amélioration de leurs performances. »

Cette hypothèse est vérifiée en ce sens que nous avons mis en oeuvre des outils de pilotage opérationnels et stratégiques, en l'occurrence les tableaux de bord, dans le champ des établissements de formation.

Nous avons ensuite construit un corps d'hypothèses composé de trois catégories

[322] Jean-Michel PLANE « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise : Cas d'expérimentations » Thèse pour le doctorat es sciences de gestion de l'Université Lumière Lyon2 soutenu le 17/12/94. page 30

d'hypothèses à savoir hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

Les hypothèses descriptives s'attachent à décrire l'état des lieux de l'adéquation formation- l'emploi à travers la mise en évidence des rendements du système de formation au Maroc et la description des tendances et des mécanismes régissant le marché du travail.

Elles décrivent également l'insertion professionnelle des jeunes diplômés en général et des lauréats de la formation professionnelle en particulier.

Elles présentent enfin l'état de lieux en matière de pilotage de la fonction insertion professionnelle et en matière de relations que les établissements de formation professionnelle entretiennent avec leur environnement.

Les hypothèses explicatives tentent d'expliquer les hypothèses descriptives et montrent les dysfonctionnements que connaît le système d'éducation et de formation au Maroc et décrivent les conséquences de ses dysfonctionnements sur l'emploi surtout des jeunes diplômés.

Elles tentent, en outre, d'expliquer les dysfonctionnements issus des relations entre les acteurs intervenant dans le processus de formation et de circonscrire les comportements parfois contradictoires de ces différents acteurs face à l'adéquation formation-emploi.

Les hypothèses prescriptives proposent les actions qui nous semblent nécessaire d'entreprendre et à mettre en oeuvre pour améliorer l'efficacité globale des établissements de formation et assurer une meilleure articulation entre les formations et les emplois par le biais d'un système de pilotage plus adéquat.

1.2. Etat de validation du corps d'hypothèses

Les expérimentations que nous avons conduites sur nos terrains d'intervention, à travers l'enquête générale et la recherche-intervention, nous ont permis de valider l'essentiel de nos hypothèses.

En effet, et comme le montre le tableau de validation des hypothèses (figure n° 3.20), des hypothèses n'ont pas pu être validées ou testées sur le terrain faute de temps nécessaire ou difficultés rencontrées sur le terrain. D'autres ont été partiellement validées du fait que certaines des actions que nous avons entreprises n'ont pu être conduites jusqu'au stade de l'évaluation.

Nous tentons de présenter dans le tableau, ci-après, l'état de validation de notre corps d'hypothèses. En vue d'en simplifier la présentation, nous indiquons les hypothèses qui ont été partiellement validées et celles qui n'ont pas été testées. Nous essayerons ensuite d'expliquer pourquoi ces hypothèses n'ont pas été validées.

Implicitement les hypothèses qui ne figurent pas dans ce tableau sont, pour nous, totalement validées par notre recherche-intervention.

Figure n° 3.20. Etat de validation du corps d'hypothèses

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

N°	Nature hypothèses	Indicateurs de validation
	DESCRIPTIVES	
H.D 1.1 à 1. 9	Thème 1 : *L'insertion professionnelle des lauréats*	■
H.D 2.1 à.2.5	Thème 2 : *Le management des organisations de formation et le pilotage du système de formation*	■
H.D 3.1 à 3.4	Thème 3 : *La mise en place de tableaux de bord de pilotage*	■
	EXPLICATIVES	
H.E 1.1 à 1.5	Thème 1 : *L'insertion professionnelle des lauréats*	■
H.E 1.6	Les établissements de formation professionnelle ne s'efforcent pas à développer suffisamment de relations interactives et dynamiques avec leur environnement interne et externe.	□
H.E 1.7 à 1.14	Les établissements de formation professionnelle oublient de vérifier d'une manière objective et systématique si les résultats escomptés en matière de qualité et d'insertion professionnelle lauréats ont été atteints et dans quelle mesure.	■
H.E 2.1	Thème 2 *: Le management des organisations de formation et le pilotage du système de formation*	□
H.E 2.2 à 2.6	Les études et les recherches relatives au management des organismes de formation sont pratiquement inexistantes au Maroc.	■
HE 2.7	Les outils de pilotage dans les systèmes de formation sont pratiquement inexistants au Maroc.	□
H.E 3.1 à 3.4	Thème 3 : *La mise en place de tableaux de bord de pilotage*	■

N°	Nature hypothèses	Indicateurs de validation
	PRESCRIPTIVES	
H.P 1.1	Thème 1 *: L'insertion professionnelle des lauréats*	⊙
H.P1.2	L'instauration d'un système de pilotage de la politique éducative dans son ensemble avec des indicateurs quantitatifs et surtout qualitatifs de performance par secteur d'activités permet d'évaluer d'une manière systématique le rendement global de système d'éducation de formation.	⊙
H.P 1.3 à 1.6	La mise en oeuvre du projet de la charte d'éducation et de formation au Maroc suppose d'agir sur les structures des établissements de formation et sur les comportements de leurs acteurs..	■
H.P.1.7	Il convient d'opter pour une nouvelle approche de la formation continue dans l'entreprise à travers le concept de la formation intégrée.	□
H.P.1.8	Les actions de Formation Intégrée permettent d'améliorer l'adéquation formation-emploi et d'élever les compétences du personnel des entreprises et des organisations.	□
H.P.1.9	Un changement dans l'attitude des entreprises à l'égard de la formation est nécessaire : La formation continue du personnel doit être considérée comme un investissement.	⊙
H.P.1.10	Normaliser les mécanismes de planification de la demande en se dotant d'outils de pilotage en vue de quantifier et qualifier la demande en main d'oeuvre	⊙
H.11 à H.P 13	La réussite de tout	

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

N°	Nature hypothèses	Indicateurs de validation
	changement au Maroc, dans le contexte actuel, est tributaire de la recherche conjointe de l'efficacité économique et de la cohésion sociale	■
H.P1.14	Réorganiser le marché de travail pour la mise en place d'un système d'intermédiation entre les employeurs et les chercheurs d'emploi	□
H.P 2.1à H.P 2.4	Thème 2 *: Le management des organisations de formation et le pilotage du système de formation*	■
H.P2.5	La mise en place dans l'établissement de formation d'un plan d'action stratégique interne et externe (PASINTEX) implique une prise en compte de tous les acteurs et une recherche active des synergies et des complémentarités.	□
H.P2.6 H.P 2.7	La mise en place d'un système d'information de type SIOFHIS permet à l'établissement de formation d'avoir une vision globale du processus formation-insertion	□
H.P 3.1	Thème 3 : *La mise en place de tableaux de bord de pilotage*	■
H.P3.2	Le diagnostic socio - économique permet de relever les dysfonctionnements dus au manque de pilotage et permettra aux acteurs de l'organisation à être sensible aux coûts cachés.	■
H.P.3.3	Le diagnostic socio - économique permet de relever les dysfonctionnements dus au manque de pilotage et permettra aux acteurs de l'organisation à être sensible	□

N°	Nature hypothèses	Indicateurs de validation
	aux coûts cachés.	
H.P3.4	La construction de tableaux de bord de pilotage adaptés aux spécificités des établissements de formation et leur implantation selon l'approche socio-économique permet de favoriser les conditions de pilotage et d'améliorer les performances de l'organisation.	■
H.P 3.5	La mise en place de tableaux d'améliorer les compétences de l'encadrement et de renforcer la communication et la mise en oeuvre stratégique	□
H.P 3.6	L'implantation de TBPS permet de favoriser l'amélioration de taux d'insertion des lauréats	□

Légende :

■ Hypothèse totalement validée

□ Hypothèse partiellement validée

⊙ Hypothèse non validée

Nous considérons que les hypothèses notées(⊙) n'ont pu être validées dans notre terrain d'expérimentation en raison de leur caractère général.

C'est ainsi que la validation des hypothèses numérotées HP. 1.1, H.P 1.2, HP 1.9 et H.P 1.10 ne peut, à notre point de vue, être appréciée qu'à moyen et surtout à long termes.

Les hypothèses notées(□) sont des hypothèses partiellement validées dans nos terrains d'expérimentation et ce pour plusieurs raisons :

Nos interventions n'ont pas pu être conduites à leur terme puisque nous nous sommes arrêtés à la phase de conception des TBPS. En effet, l'efficacité du TBPS devrait être évaluée non seulement au niveau de la phase de conception mais ceci au niveau de la phase d'expérimentation et surtout la phase de fonctionnement courant.

Le non-établissement de la balance économique de projet pour évaluer financièrement le degré d'amélioration des performances économiques et ses effets sur

les performances sociales.

La nature du thème de la recherche lié au processus de formation insertion dont l'évaluation ne peut être appréciée que dans la durée.

2. APPORTS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Les apports de notre recherche sont les suivants :

.

Le premier apport tient à **l'actualité du sujet** de notre recherche. Nous avons tenté de répondre à la problématique de l'adéquation formation-emploi au Maroc qui constitue une priorité nationale et qui préoccupe les responsables marocains au plus haut niveau. Notre apport tient surtout au fait que nous avons tenté de placer le débat sur cette question épineuse au niveau de l'unité de formation en vue de relever les conditions qui favoriseraient l'amélioration de sa performance.

.

Le second apport a trait **aux outils de management des établissements de formation** que nous avons essayés d'expérimenter au sien d'un établissement de formation. Nous sommes intéressés au management des établissements de formation et au pilotage de leur système de formation par le biais d'outils de management. Ceci nous permis de mettre à la disposition des opérateurs des établissements de formation un ensemble d'outils de management pour y assurer le pilotage des actions d'innovation.

.

Le troisième apport tient au fait que nous avons tenté **d'expérimenter la démarche socio-économique dans une organisation de formation au Maroc** pour en monter son degré d'application et ses effets sur l'amélioration son pilotage.

.

Le quatrième apport concerne le fait d'avoir tenté de montrer aux pouvoirs publics en général et aux responsables des établissements de formation en particulier qu'il ne suffit pas de mettre en place des structures pour atteindre les objectifs escomptés en matière du pilotage du système de formation. Encore faut- il **agir sur les comportements des acteurs intervenant dans tout le processus de formation-insertion.**

3. LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous avons relevé que notre recherche présente un intérêt pour la compréhension des

particularités du management des entreprises de formation et l'amélioration de leurs performances. Elle présente cependant certaines limites qu'il convient de dévoiler.

.

Notre intervention socio-économique visant la mise en place des TBPS s'est réalisée dans un seul établissement de formation. Les résultas obtenus et les effets constatés n'ont aucune validité externe. Nous ne pouvons pas donc, généraliser les résultas de notre recherche à toutes les organismes de formation. Il aurait fallut entreprendre plusieurs expérimentations dans des établissements de formation de différents secteurs pour réaliser des comparaisons et en tirer des tendances générales.

.

Une deuxième limite tient au fait que nous avons limité l'analyse des effets des tableaux de bord au stade de la conception, ce qui nous n'a pas permis de constater les résultats de cette recherche jusqu'au niveau de fonctionnement permanent de ces outils.

.

La troisième limite se situe au niveau de facteur temps. En effet, certaines de nos propositions d'amélioration que nous avons présentées, parfois trop rapidement, auraient nécessité d'être davantage analysées et étudiées à moyen terme pour pouvoir être davantage confirmées et éventuellement généralisées.

Ainsi nous n'avons pas pu vérifier d'une manière claire et au stade de notre recherche la relation entre le pilotage des établissements de formation et l'adéquation formation-emploi.

4. PERSPECTIVES DE PROLONGEMENT DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE

Quelles que soient ses limites notre recherche a permis, malgré tout, d'explorer un nouveau terrain, celui du monde de l'éducation et de la formation, qui a demeuré et pour longtemps loin des préoccupations des chercheurs en management au Maroc.

Comme le terrain d'investigation nous parait vaste et son analyse n'a pas été exhaustive malgré une grande volonté qui nous a animée tout le long de ce travail, nous pensons que d'autres pistes de travail sont, au stade de notre recherche, importantes à explorer pour en prolonger les actions :

.

Etant donné que notre étude est réalisée à la vieille de changements importants que connaîtra le système d'éducation et de formation au Maroc, en vue de l'application des recommandations de la charte nationale d'éducation et de formation ; il serait souhaitable que d'autres recherches soient entreprises dans le même thème pour permettre de faire des comparaisons et de développer les connaissances sur le management des établissements de formation.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

.

Il est important de redéfinir le mode de management des entreprises de formation et les instruments de mesure de leurs performances. Cela passe nécessairement par l'introduction de nouveaux modes d'organisation et de novelles connaissances en management des entreprises de formation.

.

Le contexte actuel et les contraintes auxquelles sont confrontés les établissements de formation imposent d'engager des réflexions plus approfondies sur la maîtrise des compétences et sur le profil des directeurs d'établissements de formation.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

LEXIQUES DES CONCEPTS CLES

Acteurs : personnes qui participent régulièrement à une activité dans un espace donné.

Action de formation : recouvre un ensemble d'actions : la définition d'objectifs de formation et d'objectifs pédagogiques, un programme, l'utilisation des moyens pédagogiques, de méthodes, une stratégie, le repérage d'un profil de formateur, de stagiaire, un suivi de l'action et une évaluation des résultats. L'action de formation peut avoir pour but : l'adaptation, la promotion, la prévention, l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement de savoirs et de savoir-faire.

Actions innovantes : actions de changement agissant concomitamment sur les structures d'une organisation et les comportements de son personnel et faisant jouer des «ressorts » peu sollicités dans les actions classiques. On peut en mesurer les résultats par les indicateurs du tableau de bord de pilotage.

Adéquation formation-emploi : adéquation entre les emplois codifiés par l'organisation et l'ensemble des compétences possédées par les individus qui les occupent.

Apprentissage : assimilation structurée des connaissances acquises dans l'exécution actuelle de l'activité professionnelle et réutilisable ultérieurement dans l'activité professionnelle et personnelle au moyen d'actions.

Analyse de compétences : L'analyse des compétences repose sur un examen des savoirs et savoir-faire mis en oeuvre dans un poste donné. Elle reprend l'ensemble des activités d'un individu et détermine un niveau de maîtrise de cette activité. L'analyse des

compétences s'effectue au plus prés du poste de travail par le hiérarchique ou toute autre personne capable de comprendre et d'exprimer les tâches effectuées.

Analyse des besoins de compétences : C'est le processus par lequel on clarifie et définit d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation (but, objectifs de formation, compétences recherchées). L'analyse des besoins de formation s'appuie sur les différents référentiels de l'activité, (référentiel de compétences, référentiel pédagogique). On parle de besoins au sein d'une organisation.

Analyse systémique : Analyse visant la compréhension de la relation d'équilibre du système, compte tenu de ces échanges continus avec l'environnement.

Aptitudes : ensemble de qualités physiques et intellectuelles, on encore pouvoir ou capacité, permettant à une personne d'accomplir une tâche ou une fonction. .

Augmentation verticale des tâches : Accroissement du nombre de tâches relatives à un poste par l'inclusion de tâches différentes de précédentes requérant du titulaire de poste une compétence, des connaissances et des habiletés nouvelles.

Augmentation horizontale des tâches : Accroissement du nombre de tâches relatives à un poste par l'inclusion de tâches similaires aux précédentes requérant du titulaire de poste une compétence, des connaissances et des habiletés identiques.

Balance économique : Outil qui permet de chiffrer l'intérêt financier d'un projet ou d'une action, c'est à-dire un calcul prévisionnel des performances visibles et des réductions de coûts cachés attendues par la mise en oeuvre d'actions d'amélioration. L'évaluation est qualitative, quantitative et financière selon le degré de précision des informations.

Communication : Tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou Informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier, à contenu professionnel oui non, et à incidence importante ou non.

Compétence : Connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en oeuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités.

Comportement des individus composant l'organisation : Signes ou actes humains relativement instables et de nature conjoncturelle ayant une incidence sur le fonctionnement de l'organisation.

Concertation : Caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objet opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée et des règles du jeu de coopération.

Conditions de travail : Notion qui recouvre à la fois les conditions physiques de travail (espaces de travail, nuisances de l'environnement physique, charge physique et mentale de travail, sécurité) et les conditions et contraintes techniques du travail (matériel d'équipement, outils à disposition.....)

Contrat d'activité périodiquement négociable CAPN : Outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

semestriel personnalisé avec son supérieur hiérarchique direct. Il lui est généralement attaché un complément de rémunération significatif lié à l'atteinte d'objectifs individuels ou d'équipe, auto financé par la baisse des coûts caché réalisée.

Coordination : Elle s'applique aux dispositifs d'échange d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l 'activité, dans une période déterminée.

Coûts cachés : Coûts non mesurés par le système d'information usuel de l'entreprise (bilan, compte de résultats, tableau de bord, etc.). Ces coûts sont les fruits des différentes régulations de dysfonctionnements de l'entreprise. Ils sont mesurables par plusieurs indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits, la productivité directe.

Création de potentiel : Concerne des actions qui auront des effets positifs différés sur les résultats immédiats des exercices suivants. Elle se compose d'investissements matériels et surtout d'investissements immatériels.

Développement organisationnel : Stratégie d'intervention à longue échéance visant à permettre un changement planifié global dans l'organisation

Diagnostic socio-économique : Diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation issus de l'interaction entre les structures et les comportements. Le dysfonctionnement est qualifié par les acteurs de l'organisation en regard du référentiel de l'orthofonctionnement, c'est-à-dire du fonctionnement tel qu'ils le souhaitent.

Dysfonctionnement : Ils sont le produit des interactions entre les structures d'une organisation et les comportements des acteurs internes et externes. Ils sont qualifiés par les acteurs comme des écarts par rapport à l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité.

Effet SIOFHIS : C'est la réalisation d'actes efficaces de gestion impulsés par des actions comprises et analysées par les récepteurs (humainement intégrés) en se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il désigne les systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes, c'est-à-dire des dispositifs d'information assimilables par les personnes et stimulant des actes décisifs de leur part.

Emploi : Décrit l'ensemble des fonctions confiées à une personne dans une organisation. Il peut être défini par sa capacité d'absorption, de mobilisation et de développement des compétences professionnelles des individus.

Employabilité : L'acquisition ou le maintien d'habilités ou de connaissances nécessaires à l'exercice d'une fonction rémunérée..

Environnement externe : Ensemble Des acteurs ou données socio- économiques, dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation.

Environnement interne : Ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteurs producteurs d'activités et de valeur ajoutée (salariés, propriétaires et autres) interne. La relation d'échange entre l'organisation et son environnement interne se concrétise par des entrées (les compétences des acteurs

internes, leurs objectifs individuels) et des sorties.

Equipes de travail semi - autonomes : Mode d'aménagement du travail selon lequel des groupes de travailleurs assument collectivement toutes les étapes de la fabrication d'un produit

Evaluation socio-économique : Quatrième étape du processus d'innovation socio-économique consistant à évaluer les résultats sur la performance sociale et sur la performance économique engendrée par la mise en oeuvre des actions d'amélioration.

Formation intégrée : Formation réalisée par un acteur interne de l'organisation, par exemple, le supérieur hiérarchique, comportant un apport inductif de pédagogie appliquée aux situations de travail locales, et capitalisant les savoir-faire d'expérience au moyen de la préparation d'un manuel de formation. Celui-ci est en outre utilisé dans l'activité permanente de l'entreprise comme manuel de fonctionnement.

Gestion du temps : La gestion du temps comprend les méthodes d'organisation temporelle du travail (réflexes de planification, de programmation.....), la répartition du temps des acteurs internes (individu ou entité) entre ses activités importantes : temps de prévention, de régulation, de préparation, d'exécution, de contrôle, d'amélioration, de développement et de pilotage stratégique.

Grille de compétences : Synoptique de visualisation des compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne aux besoins évolutifs de l'unité.

Intervention socio-économique : Elle consiste à engager dans une entreprise une action simultanée sur les structures et sur l'ensemble des comportements humains en intervenant dans six domaines de dysfonctionnements. Ainsi, le fonctionnement de l'organisation est appréhendé dans sa globalité dans un souci de dégager des solutions durablement efficaces et innovantes.

Management socio-économique : Il se caractérise par une participation et une dynamique accrue de la totalité des personnels de l'entreprise ou de l'organisation d'une part et d'autre part, un développement de tous les savoir-faire et des compétences humaines dans une stratégie de recherche conjointe d'accroissement des performances sociales et des performances économiques dont les avantages seront répartis entre les acteurs internes et les acteurs externes.

Intrant (inputs) : Matériel brut ou toute autre ressource provenant de l'environnement externe, puis transformé ou modifié pour être finalement retourné à l'environnement externe sous forme d'extrants ou de produits finis.

Métier : Ensemble de compétences et de savoir-faire que doit maîtriser une l'entreprise si elle veut être présente simultanément sur plusieurs segments stratégiques proches les uns des autres.

Mise en oeuvre stratégique : Réalisation des actions concrètes, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, démultipliées et concertées à chaque niveau hiérarchique et synchronisées transversalement avec les différents partenaires internes et externes. Elle comprend l'explicitation d'objectifs stratégiques cohérents et la

programmation de la mise à disposition des moyens nécessaires, matériels, humains et immatériels.

Motivation : Ensemble de forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Ce concept décrit les facteurs internes et externes qui entraînant un individu à adopter une conduite particulière.

Organisation : Ensemble de structures internes interagissant avec des comportements humains pour assurer un fonctionnement permettant de générer une production de biens matériels et immatériels appréciés par les acteurs externes. L'organisation est en interaction avec son environnement externe avec lequel elle négocie en permanence les moyens de sa survie-développement.

Organisation du travail : Elle comprend la répartition des missions fonctions opérations et tâches, leur affectation plus ou moins spécialisée à des acteurs internes, entités et individus, et les règles de relation entre eux.

Orthofonctionnement : Fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation. L'orthofonctionnement est une notion relative, un référentiel souple admettant une certaine variabilité dans le temps, utile pour définir l'orientation des actions de progrès de l'entreprise.

Profil du poste Le descriptif du contenu d'un poste. On y trouve les principales indications relatives à la façon d'exécuter le travail et aux exigences du poste en ce qui a trait à la formation et aux aptitudes.

Résistance au changement : Attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente qui se manifeste dés lors que l'idée d'une transformation est évoquée dans une organisation.

Système ensemble des parties inter-reliées formant un tout cohérent et synergique

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

ALLOUCHE, J et SCHMIDT, G, **Les outils de la décision stratégique Tome 2,** La découverte, Collection Repères 1995 ; pages

ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU mihaela, L'entreprise stratégique : Penser la stratégie. Gaétan Morin Editeur 1993 ; 620 pages

AVENIER Marie – José, Le pilotage stratégique de l'entreprise. Edition de CNRS 1988 ; 279 pages

BARTOLI A., **Le management des organisations publiques** Edition DUNOD, Paris 1997, 283 pages

BAUDOT .A, Sociologie de l'école : Pour une analyse des établissements scolaires Edition Dunod 1981

Bayali A bdelouhab, **L'économie marocaine et les enjeux de la mondialisation : le capital humain facteur déterminant de compétitivité de l'entreprise industrielle** Edité par l'auteur en mars 2000 ; 423 pages.

BECKHARD R., **Le développement des organisations : stratégies et modèles** Paris ; DALLOZ ; 1975

BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON et PETIT, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Gaétan Morin Editeur 1993 , 779 pages

BERGERON, LEGER, BELANGER et J.JACQUES, **Les aspects humains de l'organisation** Gaétan Morin Editeur1979 ; 337 pages

BERGERON, LEGER, BELANGER et J.JACQUES , **La dimension humaine des organisations** Gaétan Morin Editeur 1994 ; 396 pages

BIZE P.R., GOGUELIN P. et CARPENTIER, Penser efficace/ la problématique Société d'édition et d'enseignement supérieur (Paris) 1963.

BOISLANDELLE H.M., Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils Edition ECONOMICA, 1996 ; 266 pages

BORDELEAU Yvan, Méthodes d'analyse et d'intervention en milieu organisationnel ; **Ressources humaines et efficience** Gaétan Morin Editeur 1997 ; 299 pages

BONNET et all. , L'école et le management. Pour une gestion des établissements de formation Edition De Boeck Université 3 ème édition 1995 ; 244 pages.

BOUTATA Mohammed, Le troisième millénaire de notre jeunesse. Les défis de l'emploi et des compétences Edition Boutata 1999 ; 179 pages

Bredouzi Mohammed, Rénover l'enseignement: de la charte aux actes Edition le Renouveau mars 2000 ; 176 pages.

BRUN J., Ecole cherche manger INsEP éditions 1987 ; 259 pages.

CEGOS, Le changement par la formation : l'exemple californien Les éditions d'organisation 1989 ; 158 pages

COLLERETTE Pierre et SCHNEIDER Robert, **Le pilotage du changement** Presses de l'université de Québec 1996 ; 365 pages

Conseil National du Patronat Français (C.N.P.F.), Réussir la formation professionnelle des jeunes Les éditions d'organisation 1993 ; 163 pages

CROZIER. M, **L'entreprise à l'écoute** Inter éditions Paris 1989

CROZIER M et FRIEDBERG E, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Edition Du Seuil. Points. Politique.1981 ; 500 pages

DIONNE Pierre et ROGER Jean, L e stratège du XXI ème siècle : vers une organisation apprenante

Gaétan Morin Editeur 1997 ; 203 pages

DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN, Psychologie du travail et des organisations Gaétan Morin Editeur 1996; 500 pages

DRUCKER Peter, La pratique de la direction des entreprises Les éditions d'organisation 1957 ;

DRUCKER Peter, La société post business. Je vous donne rendez-vous demain MAXIMA PARIS 1992

DUPOUEY Paul, Marketing de l'éducation et de la formation. Les éditions d'organisation 1990 ; 187 pages

EIGLIER p. et LANGEARD. E., **Servuction Le marketing des services** Collection, stratégie et management, Mac Graw Hill, 1987, page 15

El RHEZOUANI Rachidi , Pour une stratégie fondée sur l'emploi et les besoins essentiels au Maroc. Edition Guessons Rabat Maroc 1991 ; 277 pages

EL-CAÏD Hammouda, L'administration et le problème de l'emploi au Maroc. Edition Hammouda El Caid 1992 ; 272 pages

GAUTHIER B., **Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données** Presses universitaires du Québec 1984, 533 pages.

GERVAIS M. , **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**. Edition Economica, Paris 1989, 426 pages.

GORDON Mace, Guide d'élaboration d'un projet de recherche Les Presses de l'Université de Laval. 1988 ; 119 pages

GUERIN G. et WILSIT G., Gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Presses de Montréal (1992).

GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation ESF Editeur 1994 ; 163 pages

GUIOT Jean. M. ET BEAUFILS Alain, **Comportement organisationnel** Gaétan Morin Editeur 1985 ; 216 pages

HAFSI Taib et TOULOUSE Jean-Marie , La stratégie des organisations : une synthèse LES EDITIONS TRANSCONTINENTAL (Canada) 1996 ; 628 pages

HAMMER et CHAMPY, **Le reegineering** DUNOD, Paris. 1 ère édition. Haper Business . 1993 ;274 pages

HAROUCHI Abderrahim, **Réussir une formation** Edition le FENNEC 1992 ; 195 pages

HEC (professeurs de ..), L'école des managers de demain Edition Economica 1994 ; 658 pages

HELLRIEGEL , SLOWN et WOODMAN, **Management des organisations** Nouveaux

Horizons (BOECK université)1997 ; 693 pages

HERSY P. et BLANCHARD, Management of organizational behavior: utilising human ressources Englewood, Clifts, 1982

HOROVITZ Jacques, La qualité de service. A la conquête du client. Inter-éditions d'organisation 1987 ; 178 pages

ISEOR, L'audit social au service du management des ressources humaines Economica 1994 ; 340 pages

ISEOR, Certification, qualité et emploi Economica 1997 ; 246 pages

JUMENTIER Jacques (Ouvrage collectif coordonné par), Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs. C.N.D.P.(Académie de Lyon) 1996 ; 115 pages

KAPLAN R.S.et NORTON D.P., Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès. Editions d'organisations 1998 ; 310 pages

KOTTER JP et HESKETT ; Culture et performance : le second souffle de l'entreprise Les éditions d'organisation 1993

LE BOTERF ,Guy, Comment investir en formation ? Les éditions d'organisation 1990 ; 214 pages

LE BOTERF Guy - DUPOUEY Paul - VIALLET François, **L'audit de la formation professionnelle.** Les éditions d'organisation 1990 ; 192 pages.

LE BOTERF Guy, De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Les éditions d'organisation. 1994 ; 175 pages.

LE BOTERF Guy , BARZUCCHETTI Serge et VINCENT, **Comment manager la qualité de la formation .** Les éditions d'organisation 1992 ; 260 pages

LECOINTE Michel et REBINGUET Michel, **L'audit de l'établissement scolaire** Les éditions d'organisation 1990 ; 193 pages

LEROY M., Le tableau de bord Edition d'organisation 1988

LEWIN Kurt , Field theory in social science . New York, Haper 1951.

LIU Michel, L'approche socio – technique de l'organisation Editions d'organisation, 1983, 200 pages

LORINO Philippe, Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise. Les éditions d'organisation 1995 ; 288 pages

LORINO Philippe, Méthodes et pratiques de la performance Les éditions d'organisation 1997 ; 512 pages

MARCHENSAY Michel, Management stratégique EYROLLES Université. Collection 1993 ; 198 pages

MEIGNANT Alain, Manager la formation Edition Liaisons 1995, 348 pages.

MEIGNANT Alain, La formation atout stratégique pour l'entreprise. Les éditions d'organisation.1988 ; 139 pages

MORIN E, SAVOIE A et G.BEAUDIN, L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures Gaetan Morin Editeur 1994 ; 158 pages

MORIN ESTELLE et alii., Les indicateurs de performance Publication de l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN (Montréal) 1996, 167

pages.

OUCHIW, Théorie Z : faire face au défi japonais Inter édition (Paris)

PAUL Jean- Jacques (Ouvrage collectif dirigé par), Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ESF éditeur 1999 ; 360 pages

PETERS T et WATERMAN .R, **Le prix de l'excellence** INTER – EDITIONS (Paris) 1983

PORTER M.E, L'avantage concurrentiel des nations Inter Edition 1993 ; 873 pages

SAINT – ONGE, AUDET M. et HAINES V., Relever les défis de la gestion des ressources humaines Gaetan Morin Editeur 1998, 699 pages

SAINT – SAUVEUR Annick, Le plan de formation dans les PME – PMI Les éditions d'organisation 1988 ; 145 pages

SAULON J.Y, Le tableau de bord de pilotage du décideur Edition d'organisation 1982

SAUVE Louise (Ouvrage collectif publié sous la direction de), La technologie éducative d'hier à demain. Télé - université du Québec 1992 ; 297 pages

SAVALL Henri, Reconstruire l'entreprise. Analyse socio – économique des conditions de travail. DUNOD 1979 ; 275 pages

SAVALL Henri, Enrichir le travail humain : l'évaluation économique. Edition Economica 1989 ; 275 pages

SAVALL Henri et ZARDET Véronique., Ingénierie stratégique du Roseau Edition Economica 1995. 520 pages

SAVALL Henri et ZARDET Véronique., Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés. Editions comptables Malesherbes Eyrolles 1992 ; 399 pages

SAVALL Henri et ZARDET Véronique., **Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable .....** Economica 1987 ; 334 pages

SERIEYX H. , Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Entreprise moderne d'édition (Paris) 1987.

SULZER J.R., **Comment construire le tableau de bord** Edition DUNOD (Paris) 1985

TALBOT J.R et ELLIS C.D, La formation dans l'entreprise : Conditions requises, coûts, évaluation des résultats Les éditions d'organisation 1988 ; 185 pages

TURCOTTE et BERGERON, Les cercles de qualité : Nature et stratégie d'implantation. Agence d'arc et chotard et associés éditeurs 1984, 219 pages.

THEVENET Michel et VACHETTE Jean – Luc, **Culture et comportement** Edition Vuibert 1992 ; 240 pages

TURCOTTE Pierre, Comportements en milieu organisationnel. Consul 2000 éditeur (Québec) 1997 ; 658 pages

USUNIER J.C. et SMITH M.E., **Introduction à la recherche en gestion** Editions ECONOMICA 1993, 218 pages

VOYER Pierre, Tableaux de bord de gestion Presses de l'université de Québec 1994 ;

325 pages.

WACHEUX Frédéric, Méthodes qualitatives et recherches en gestion

Edition Economica 1996, 266 pages, page 49.

WATZLAWICK P. et alii, Changements Paris, Edition du seuil, 1975

WESTPHALEN H., Le communicator : le guide opérationnel pour la communication Edition DUNOD.19900 ;

ZISWILLER Richard, Gestion des établissements d'enseignement Les éditions Sirey 1979 ; 164 pages

II- RAPPORTS, REVUES, THESES, MEMOIRES, DIVERS.

II-1 RAPPORTS

Banque Populaire ; **L'emploi au Maroc ;** Edition de la Banque Populaire 1992 ; 187 pages

BECK Emmanuel ; L'amélioration de l'équilibre formation emploi par action sur la variable emplois qualifiés dans une usine métallurgie. ; ISEOR (Rapport sous la direction d'Henri SAVALL) ; 1978 ; 189 pages

BONNET Marc et alii ; Action de formation des ouvriers par la maîtrise et expérimentation d'une nouvelle formation d'organisation du travail. Cas d'un atelier de métallurgie : Evaluation socio – économique des résultats. ; Rapport de l'ISEOR, sous la direction de H.SAVALL, 1982..

BONNET Marc et alii ; Elaboration de tableaux de bord de pilotage pour l'encadrement d'une usine d'aéronautique. ; ISEOR juillet 1987 ; 100 pages

BONNET Marc ; Contribution de la gestion des actions de formation intégrée au relèvement des niveaux de compétence du personnel dans l'industrie française. ; ISEOR (Rapport) 1994 ; 16 pages

Commission Spéciale Education Formation (C.OS.E.F.) ; **Charte nationale d'éducation et de formation. ;** Edition COSEF janvier 2000

Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir ; Deuxième rencontre nationale sur les résultats de l'enquête nationale éducation – formation. Rendement du système éducatif : Quelles perspectives ? Octobre 1997

Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir ; Formation concentrée et partenariat. Les vecteurs de l'insertion professionnelle. ; Edition C.N.J.A. 1995 ; 88 pages

Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir ; **Le chômage des jeunes diplômés. ;** Edition C.N.J.A. 1992 ; 52 pages

Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir ; **Le Maroc de changement : Les Choix de l'avenir. ;** Edition C.N.J.A. 1997 ; 165 pages

Conseil National de la Jeunesse et de l'Avenir ; Quelle éducation - formation, quel emploi pour le Maroc de demain ? ; Edition C.N.J.A. 1995 ; 170 pages

Département de la formation professionnelle (Maroc) ; **Projet de reforme du système d'éducation et de formation : Composante formation professionnelle ;** 1998 ; 29 pages

MASSE Denis. ;Atelier sur l'évaluation institutionnelle dans le contexte de la réforme scolaire ; Document inédit. Faculté de l'éducation de l'université de Sherbrooke. Novembre 1997.

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; **Commission nationale de la formation professionnelle (rapport de synthèse 29ème session).** 1997 ; 50 pages

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; **Etude annuelle du suivi de l'insertion des lauréats de la formation professionnelle dans la vie active**. (Rapport de synthèse).

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; Etude d'élaboration de la stratégie du système de formation professionnelle : Eléments de contraintes et de dysfonctionnement du système. ; Etude CIDE/ TECCERT. Février1998. ;

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; **Mise à niveau du secteur privé de formation professionnelle. ;** 1997 ; 32 pages

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; Problèmes de qualification des formations professionnelles privées. ;1997 ; 96 pages

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; **L'entreprise, partenaire pour la formation. ;**1993 ; 27 pages

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; Le plan de développement du secteur privé de formation professionnelle. Mai 1998. ;(Rapport d'analyse)

Ministère de la formation professionnelle (Maroc) ; :Note d'information sur les groupements interprofessionnels d'aide au conseil.

Rapport des commissions d'enquête sur la Formation professionnelle. ; Document d'information de l'assemblée Nationale française ;1994 ; 205 pages

Rapport réalisé par Christine HIRNIAK sous la direction de Henri SAVALL et Véronique ZARDET. ; Innovation socio – économique et tableaux de bord de pilotage dans une grande mairie. ;ISEOR mars 1987 ; 211 pages

SAVALL Henri et BECK. Emmanuel ; Méthode d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois avec formation intégrée ; ISEOR Mai 1980 ; 133 pages

SAVALL Henri, ZARDET Véronique et Alii. ; Méthode opératoire de mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégique décentralisés et synchronisés. ; ISEOR Mars 1985 ; 120 pages

II-2 REVUES ET ARTICLES DE PUBLICATIONS

AFIDES ; Etablissements et partenariats ; In revue des échanges. Volume n°14 numéro 3, sept 1997

ALECIAR S. ; Les tableaux de bord dans le service public ; In «Outils de pilotage dans les systèmes éducatifs » (Ouvrage collectif coordonné par JUMENTIER Jacques) ; C.N.D.P.(Académie de Lyon) 1996 ; 115 pages

AVENIER J.M. ; Méthodes de terrain et recherches en management stratégique ; In revue Economies et sociétés, Séries sciences de gestion n°14, 1989.

BARTOLI Annie ; Comment conduire des actions d'innovation socio-économique ; In revue française de gestion juin-juillet-août 1985 ; pages 121 à137.

BEGEER Hans ; Nouveaux rôles et exigences imposés aux managers dans un environnement changeant ; In Revue actualités perfectionnements GESTION 2000 1998. Mai et juin ; 181 pages

BRUNHES Bernard. ; **Travail, formation, emploi Sept pistes pour l'emploi ;** In « Problèmes économiques » N 2381 du 22/06/94 ; 6 pages

BONNET Marc ; Impliquer les cadres dans la mise en ouvre stratégique. ; In Revue française de gestion.Juin – juillet - août 1986

CHEVAILLIER T. ; L'économie de l'éducation et la gestion des établissements scolaires et universitaires ; In «administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ». ; Publication dirigée par PAUL J.J .Collection pédagogie- outils. ESF édition1999 ; p.p 79 à 116

CHOMIENNE S. ; L'analyse coût – efficacité en éducation ; In « Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui » ; Publication dirigée par PAUL J.J .Collection pédagogie- outils. ESF édition1999 ; p.p 119à 149

COLLECTIF ; Vers une définition du concept de la recherche action ; Université du Québec à Chicoutimi...In Revue PMO n°1, 1982

CORNET Annie ; Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ; In revue actualités perfectionnements GESTION 2000 mai-juin 1998

DELANDSHEERE G ilbert. ; Le pilotage des systèmes d'éducation ; In «outils de pilotage dans les systèmes éducatifs » (Ouvrage collectif coordonné par JUMENTIER Jacques) ; C.N.D.P.(Académie de Lyon) 1996 ; p.p 9à 22

DESREUTIAUX A. ; **S tructure de l'entreprise ;** In « Encyclopédie de gestion » , article n°166.

DIONNE Pierre ; L'évaluation des activités de formation : Une question complexe qui met en jeu des intérêts différents ; In revue organisation ; Volume 4, numéro (2), Québec Eté 1995 ; 128 pages

FONTVIEILLE C. ; « Croissance et transformation du système éducatif en France aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles » ; In «Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ». ; Publication dirigée par PAUL J.J .Collection pédagogie- outils. ESF édition1999 ; p.p 43à 65

FORTIN Paul Arthur ; Réflexion sur la contribution de l'entrepreneurship à l'employabilité ;In revue organisation. Volume 3, numéro 1. Québec. Hiver 1994

GINGRAS P.E. ; **Les collèges et l'évaluation institutionnelle ;** In pédagogie collegiale Volume 5, n° 2, 1991

GILBERT Patrick et THIEBAUD Marc ; Paradoxes, instrumentation et changement en gestion des ressources humaines. ; In Revue actualités perfectionnements GESTION 2000 1998. Mai et juin ; 181 pages

JACOB R. ; Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines ; In cahier de recherche du groupe de recherche en économie et gestion des PME. Université du Québec à trois rivières.

KIRK PATRICK; Evaluation of training; In craing, RC Training and development Handbook. Edition New York. Mc GRAW – HILL (1976)

LE BAS ; Le concept de performance ; In revue Travail n°34, printemps – été 1995

LE CARRE P. et VIDAL F. ; **Individu et entreprise face à la formation : Vers un co – investissement. ;**In Education permanente n°95. Octobre 1988

LERAY Yvan et JOYEAU Anne ; Gestion des emplois-compétences et gestion de la structure organisationnelle ; In revue actualités perfectionnements GESTION 2000. Novembre- décembre 1999

LEVITT T. ; Marketing myopia; Havard Business Review. Cambridge 1960 (juillet – août)

MANSY et MEHART ; Les enquêtes d'insertion : usages savants, usages décisionnels ; In « Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ». ; Publication dirigée par PAUL J.J, Collection pédagogie- outils. ESF édition1999 ; p.p 249à270

MARMUSE C. ; Performance ; In Encyclopédie de la gestion, Article no 118 Edition Economica 1989.

MARTON P. ; Développement d'une banque de ressources audiovisuelles sur vidéo disque en éducation ; In «la technologie éducative d'hier à demain » Conseil Inter institutionnel pour le progrès de la technologique éducative ; Télé- université du Québec.

MEDDEB Brahim ; Les nouvelles formes de gestion flexible ; In «revue organisation ». Volume 1 numéro 2. Québec. Eté 1992

MONTMORILLON B. ; Gestion de l'emploi dans l'organisation productive ; In Encyclopédie de gestion, Article n° 75, Edition Economica 1989..

NTETU Antoine Lutumba ; Quelle stratégie de formation adopter pour augmenter la satisfaction au travail ; In revue organisation. Volume 4 numéros 1.Québec. Automne 1994

ORIVEL E. et ORIVEL F. ; Les comparaisons internationales de l'efficacité interne des systèmes éducatifs. ; In «Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour aujourd'hui ». ; Publication dirigée par PAUL J.J, Collection pédagogie- outils. ESF édition1999 ; p.p 185à214

PELLETIER G. ; Le partenariat : du discours à l'action ; In revue des échanges de AFIDES. Volume n°14 numéro 3, sept 1997

POLLERT A. ; L'entreprise flexible : réalité ou obsession ; In sociologie du travail volume31, 1989.

RESERA J.B. ; L'économie de l'éducation et la question du développement. ; In «administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs. Une encyclopédie pour

aujourd'hui ». ; Publication dirigée par PAUL J.J, Collection pédagogie- outils. ESF édition1999 ; p.p 319à348

RIBOUD Antoine ; L'entreprise éducatrice : contradiction et perspective ; In Après demain n°338 Novembre 1991

SAVALL Henri ; A la recherche des coûts – performances cachés dans l'entreprise. Pour un diagnostic socio – économique. ; In Revue française de gestion n° 18. Novembre 1978

SYLVESTRE M. ; L'évaluation des établissements d'enseignement. Un tour d'horizon. ; In revue des échanges. Volume 16 n°2 1991

VULLIEZ C. ; Gestion d'un établissement d'enseignement. ; In encyclopédie de gestion. Article n° Edition Economica 1989

ZARDET Véronique ; Le concept de SIOFHIS. Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations ;In Revue de sciences de gestion, collection Economies et société n°6 juin 1985, 31 Pages.

ZOUHARI – BOUATTOUR ; La contextualisation des performances des centres de formation professionnelles ; In la performance : Théorie, perception, pratique ; In actes du colloque organisé par l'équipe de recherche en gestion. Publication de la faculté des sciences économiques SFAX (Tunisie)

II-3 THESES

BECK Emmanuel; Equilibration formation – emploi et changement des structures des qualifications en milieu industriel. ; Thèse pour le doctorat du 3ème cycle en sciences de gestion. Université Lumière Lyon II ; 1980 ; 709 pages

BONNET Marc ; Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentation dans les services de fabrication en milieu industriel

Thèse pour le Doctorat d'Etat ès sciences de Gestion ; Janvier 1987 ; 401 pages

NKANAGU Gervais ; Contribution de la méthode de formation intégrée à l'amélioration des performances des entreprises de l'Afrique Centrale. ; Thèse pour le doctorat ès Sciences de gestion. Université Lumière Lyon II .Octobre 1996 ; 433 pages

PLANE Jean Michel ; Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise ; Thèse pour le doctorat es sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, Soutenue le 17/12/94

ROULLE Pascal ; L'amélioration du pilotage des frontières de la formation continue. Cas d'expérimentation auprès d'organismes d'enseignement et de service. ; Thèse pour le doctorat ès Sciences de gestion. Université Lumière Lyon II décembre 1997 ; 511 pages

ZARDET Veronique ; La contribution des systèmes d'information à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations ; Thèse pour l'obtention de Doctorat d'Etat és sciences de gestion. Université Lumière Lyon 2 janv. 1986. ; 473 pages + 380pages d'annexes.

II-4 Mémoires

LAHLALI Mustapha ; Le marketing de la formation : cas des écoles privées de formation professionnelle. ; Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de l'ISCAE (Maroc) 1994 ; 329 pages.

VOYANT Olivier ; Etude et approfondissement d'un outil d'aide au management : Le tableau de bord de pilotage de la toute petite entreprise. ; Mémoire présenté pour l'obtention du DEA gestion socio-économique des entreprises et des organisations. Lyon II

II-5 DIVERS

AGEF ; Enquête sur la formation continue ; In actes du colloque sur le thème « formation continue et développement » les 20 et 21 avril 1995

BHERER ; Expériences de participation : les travailleurs administrateurs. ; In actes du 18eme colloque de l'école des relations industrielles (Québec) sur le thème « Nouveaux modèles de relations du travail »

BOUVIER A. ; « Problématique du pilotage des tableaux de bord » ; In actes du séminaire de la MAFPEN et de l'UFM de l'Académie de Lyon ; Edition centre régional de documentation pédagogique de l'Académie de Lyon, 114 pages.

COLLECTIF ; Performance et ressources humaines ; Association francophone de gestion des ressources humaines 1996 ; 554 pages.

CORIAT B. ; Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process ; Colloque de Dourdan sur la division du travail. Edition Galilée 1978.

METHODOLOGIES FONDAMENTALES EN GESTION ; L'implicite et la normalité dans les modèles ; Actes du colloque organisé par ISEOR/ FNEG 13 et 14 novembre 1985 (285 pages)

Ouvrage collectif ; La problématique des ressources humaines au Maghreb. ; Groupe d'études et de recherches sur les ressources humaines (g.e.r.r.h.).1994 ; 213 pages

Ouvrage collectif ; Profils des diplômés et besoins des entreprises ; Edition ESG Maroc 1990 ; 145 pages

PATURELL. R et SAVALL H. ; Recherches en management stratégique ou le management stratégique de la recherche en stratégie ? ; Communication au colloque de l'AIMS, Ecole centrale de Paris 1999, 22 pages

SAVALL H. et ZARDET V. ; La conduite du changement dans les entreprises en restructuration ; In actes du colloque des 9eme journées africaines des ressources humaines (1996), sur le thème « les restructurations des entreprises en Afrique et leur impact sur les ressources humaines. Edition AGEF (Maroc)

VON BERTALANFFY; General systeme theory. YEAR book of the society for general. Vol.1

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

ANNEXES

Corps d'hypothèses

THEME 1 : l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle.

Sous thème 1.1 : Le système d'éducation et de formation au Maroc.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
H.D .1.1 Malgré les ressources qui lui sont consacrées et qui représentent un tiers du budget de l'Etat, le système d'éducation et de formation au Maroc reste marqué par des insuffisances dans l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés	H.E 1.1 La défaillance du système du pilotage de la politique éducative dans son ensemble et le manque de cohérence entre les politiques éducatives des différents départements ministériels en charge de l'éducation et de la formation au Maroc.	H.P 1.1 L'instauration **d'un système de pilotage de la politique éducative** dans son ensemble avec des indicateurs quantitatifs et surtout qualitatifs de performance par secteur d'activité permet d'évaluer d'une manière systématique le rendement global de système

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
		d'éducation de formation.
H.D 1.2 Les performances du système éducatif et de formation tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif restent encore relativement modestes.	H.E 1.2 L'absence d'un programme permanent d'évaluation des performances du système éducatif dans son ensemble. Le système a focalisé son développement sur une approche quantitative et sur une gestion administrative très centralisée.	H.P 1.2 La mise en oeuvre du projet de la charte d'éducation et de formation au Maroc suppose **d'agir sur les structures des établissements de formation et sur les comportements de leurs acteurs..**
H.D 1.3 Malgré ses atouts, le système de formation professionnelle se caractérise par un parallélisme de structures d'intervention avec une insuffisance d'harmonisation et de coordination du système de formation professionnelle dans son ensemble	H.E 1.3 Il y a une multiplicité des intervenants et une dispersion des moyens entre les différentes structures d'intervention : L'existence de plusieurs programmes de formation conduisant aux même métiers.	H.P 1.3 Le secteur de la formation professionnelle est en profonde mutation. Les interrogations pédagogiques, socio – économiques et politiques sur les systèmes de formation demeurent importantes, mais **la gestion** apparaît de plus en plus comme la condition première de réussite du système de formation.
	H.E 1.4 Des insuffisances sont à constater quant à l'implication des partenaires socio – économiques dans le système de formation professionnelle.	H.P 1.4 La réussite d'un système de formation professionnelle suppose **l'implication de tous les acteurs dans le processus de formation-insertion et l'amélioration des conditions de l'environnement de l'apprentissage**
H.D 1.4 Malgré une expansion vertigineuse en nombre d'établissements, le secteur privé de formation professionnelle renferme des faiblesses relativement importantes qui se répercutent sur son image et ses prestations.	H.E 1.5 Les pratiques managériales sont relativement récentes dans les établissements privés d'éducation et de formation professionnelle.	H.P 1.5 . Les spécificités des établissements de formation nécessitent un management qui reconnaît la spécificité de l'activité d'enseignement et intègre la démarche de **management stratégique** et ses conditions de mise en oeuvre.
	H.E 1.6 Les établissements de formation professionnelle ne s'efforcent pas à développer suffisamment de relations	H.P 1.6 Le développement d'une **nouvelle culture managériale** permet de renforcer le rapprochement

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	interactives et dynamiques avec leur environnement interne et externe. Les établissements de formation professionnelle oublient de vérifier d'une manière objective et systématique si les résultats escomptés en matière de qualité et d'insertion professionnelle lauréats ont été atteints et dans quelle mesure	école -entreprise
H.D 1.5 Si la gestion de la formation continue s'insère dans les stratégies des entreprises en tant qu'investissement, elle s'inscrit dans un environnement ou un cadre de formation qui n'est pas suffisamment structuré.	H.E 1.7 L'existence de procédures complexes de remboursement des actions de formation dans le cadre des contrats spéciaux de formation. L'importance des financements accordés par l'Etat aux entreprises n'a pas permis de favoriser la formation continue du personnel au Maroc.	H.P.1.7 Il convient d'opter pour une nouvelle approche de la formation continue dans l'entreprise à travers le concept de la formation intégrée. Les actions de **Formation Intégrée** permettent d'améliorer l'adéquation formation-emploi et d'élever les compétences du personnel des entreprises et des organisations.
	H.E 1.8 L'ingénierie de la formation continue est insuffisamment développée au Maroc. La formation continue du personnel est considérée comme une dépense d'exploitation	H.P 1.8 Un changement dans l'attitude des entreprises à l'égard de la formation est nécessaire : La formation continue du personnel doit être considérée comme un **investissement.**

323

THEME 1 : l'insertion professionnelle des lauréats de la formation professionnelle.

Sous thème 1.2 : Le marché de l'emploi au Maroc.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
H.D 1.6 Le marché de l'emploi au Maroc est d'une	H.E 1.9 Il y a un manque de données fiables et actualisées	H.P 1.9 Normaliser les mécanismes de planification

323 Cf H.Savall et V.Zardet : La dimension cognitive de la recherche- intervention. La production de connaissances par interactivité cognitive. Revue internationale de systémique ; op cité

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
grande opacité. .	sur la population active et les tendances de l'emploi	de la demande en se dotant **d'outils de pilotage** en vue de quantifier et qualifier la demande en main d'oeuvre
H.D 1.7 Les tendances de l'activité économique et celles de l'emploi ne favorisent pas le développement d'un emploi quantitatif et d'un emploi qualitatif.	H.E 1.10 Les tendances actuelles de l'évolution macro – économiques ne permettent pas de répondre aux demandes de l'emploi : Une demande sociale croissante accentuée par l'accroissement de la population au Maroc et l'instabilité des indicateurs économiques. Un taux élevé de chômage et sous – emploi et une difficulté croissante d'insertion des jeunes.	H.P 1.10 La réussite de tout changement au Maroc, dans le contexte actuel, est tributaire de **la recherche conjointe de l'efficacité économique et de la cohésion sociale**
H.D 1.8 La question de la gestion de l'emploi dans l'organisation productive est au centre de toutes les préoccupations	H.E 1.11 La gestion de l'emploi dans les organisations productives est une question délicate qui intéresse le chef d'entreprise, l'homme politique et l'individu. L'instabilité actuelle des emplois dans les entreprises et les organisations fait que le mode actuel de gestion n'est plus capable de gérer l'emploi dans l'entreprise.	H.P 1.11 La réussite de toute nouvelle forme de gestion de travail dans l'organisation suppose **une implication interactive de tous les acteurs dans tout le processus de sa mise en oeuvre**
	H.E 1.12 L'activité productive s'est transformée en passant d'une économie industrielle à une économie de services	H.P 1.12 La compétitivité de l'entreprise repose aujourd'hui sur la **maîtrise de la prestation de services et la qualité des services rendus.**
H.D 1.9 Il y a une contradiction flagrante entre, d'un côté, un chômage élevé des jeunes diplômés et de l'autre côté, une réelle difficulté pour des entreprises à trouver les profils correspondants à leurs besoins.	H.E 1.13 Il y a une inadéquation entre les profils des diplômés et les besoins des entreprises qui sont en perpétuel changement au gré de l'obsolescence rapide de techniques, des qualifications et des procédés ; concurrence et compétitivité internationale. L'évolution des modes de fonctionnement des	H.P 1.13. **L'articulation recherchée** entre le système de formation et le système productif ne peut être que **relative** en raison des particularités des durées et des cycles d'évolution propres aux deux systèmes :

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	entreprises est plus rapide que celle des systèmes éducatifs et de formation.	
	H.E 1.14 .Les jeunes ne disposent pas toujours d'indications sur les possibilités offertes sur le marché ni sur les perspectives d'avenir sur tel ou tel emploi. Manque d'informations et d'organismes d'orientation sur les métiers	H.P 1.14 Réorganiser le marché de travail pour la mise en place d**'intermédiation** entre les employeurs et les chercheurs d'emploi

THEME 2. : Le management des organismes de formation et le pilotage du système de formation.

Sous thème 2.1 : La gestion des entreprises de formation.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
H.D 2.1 La gestion des entreprises de formation n'est pas un domaine qui a fait l'objet d'études et d'analyses approfondies.	H.E 2.1 Les études et les recherches relatives au management des organismes de formation sont pratiquement inexistantes au Maroc.	H.P 2.1 Les établissements de formation ont **les mêmes caractéristiques générales d'une entreprise** mais avec des traits spécifiques. Les principes et les règles d'organisation des entreprises peuvent être appliqués à tous les types d'organismes de formation.
H.D 2.2 La fonction insertion des lauréats est pratiquement inexistante dans les établissements et les pratiques de partenariat quant elles existent ne sont cohérentes avec les finalités de la formation	H.E 2.2 Les établissements de formation oublient la finalité de leur système de formation : l'insertion professionnelle des lauréats.	H.P 2.2 Le développement de partenariat dans le cadre d'un projet clair et compris par tous dépend des **compétences du manager de l'établissement de formation e**t de son savoir-faire.
	H.E 2.3 L'approche dite fonctionnelle adoptée pour la mise en place des structures ne permet d'avoir une vue globale sur tout le processus formation –insertion.	H.P.2.3. Opter pour **une structure par processus** en décloisonnant les activités inter-services
	H.E. 2.4 Le profil de l'encadrement des établissements de formation ne favoriserait pas le développement d'une vraie culture managériale	H.P.2.4 **La grille de compétences** est un outil socio-économique de management qui permet de mesurer d'une manière d'une manière dynamique l'adéquation formation emploi et d'évaluer les profils du personnel

THEME 2 : Le management des organismes de formation et le pilotage du système de formation.

H.P. 2.7 Opter pour une vision globale de la performance d'un établissement de formation : la performance doit intégrer les variables du fonctionnement interne et celles de l'environnement externe

THEME 3 : La mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégique dans les organismes de formation

Sous thème 3.1. : L'implantation du management socio – économique dans un organisme de formation.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
H.D 3.1 S'il existe plusieurs stratégies et approches d'intervention en matière de changement organisationnel ; leurs effets sur la dynamique de changement des entreprises et les organisations sont limités.	H.E 3.1 Ces approches ne permettent pas de favoriser le changement au moyen d'une évaluation dynamique des dysfonctionnements dans un processus impliquant tous les acteurs.	H.P 3.1 L'amélioration de la performance des organismes de formation suppose l'introduction d'un processus de conduite de changement par le biais de l'implantation d'un management socio – économique.
H.D 3.2 Les établissements de formation n'évaluent pas l'ensemble des coûts liés aux dysfonctionnements de leur système de formation.	H.E 3.2 Chaque acteur du processus de formation de l'organisation est susceptible d'alimenter la mise en oeuvre lorsqu'il est impliqué dans tout le processus de pilotage.	H.P 3.2 Le diagnostic socio - économique permet de relever les dysfonctionnements dus au manque de pilotage et permettra aux acteurs de l'organisation à être sensible aux coûts cachés.
H.D 3.3 Les établissements de formation manifestent des signes de faiblesses en matière de pilotage de projet de changement et d'innovation	H.E 3.3 Les actions de progrès sont en général élaborées par les supérieurs hiérarchiques sans implication de l'encadrement la base.	H.P 3.3 Le projet d'innovation socio-économique permet de réduire les dysfonctionnements identifiés, de synchroniser les différentes actions proposées et de consolider le rôle de l'encadrement.
	H.E 3.4 Les projets d'amélioration ne s'inscrivent dans la stratégie générale de l'organisation	

THEME 3 : La mise en place de tableaux de bord de pilotage stratégique dans les organismes de formation

Sous thème 3.2. . Le projet d'innovation socio-économique : L'implantation des tableaux de bord de pilotage dans les organismes de formation.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
H.D 3.4 Le système de formation des établissements	H.E 3.5 L'existence d'un décalage entre les décisions	H.P 3.4 La construction de tableaux de bord de pilotage

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
de formation renferme des dysfonctionnements liés au pilotage et à la mise en ouvre stratégique	stratégiques et leur mise en oeuvre.	adaptés aux spécificités des établissements de formation et leur implantation selon l'approche socio-économique permet de favoriser les conditions de pilotage et d'améliorer les performances de l'organisation.
	H.E 3.6 Le manque de compétence de l'encadrement en matière de pilotage	H.P 3.5. La mise en place de tableaux d'améliorer les compétences de l'encadrement et de renforcer la communication et la mise en oeuvre stratégique.
	H.E 3.7 Les tableaux de bord utilisés par les établissements sont des outils de pilotage à court et ne permettent pas la prise de décisions pertinentes au moment opportun.	H.P 3.6 L'implantation de TBPS permet de favoriser l'amélioration de taux d'insertion des lauréats

Questionnaire de l'enquête générale

Enquête Entreprises

1/ Population cible

L'enquête touchera, à l'échelle nationale, des entreprises de différentes tailles et agissant dans différents secteurs d'activité.

2/ Nombre d'enteprises enquetees

60 entreprises

3/ Objectifs de l'enquête

L'enquête a pour objectifs de :

.

- Identifier les compétences requises par les entreprises en matière de recrutement des lauréats issus de la formation professionnelle et ce dans des emplois tertiaires.

.

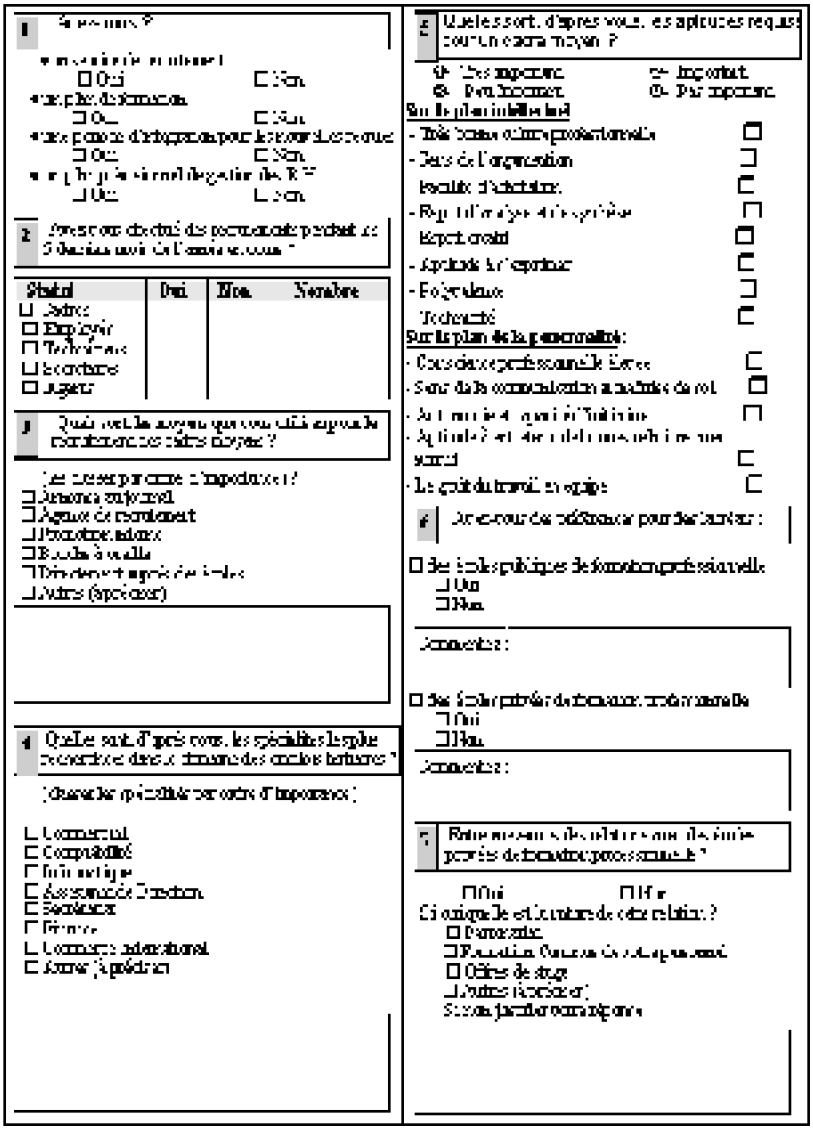
- Connaître l'avis des responsables d'entreprise sur le profil des lauréats issus de la

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

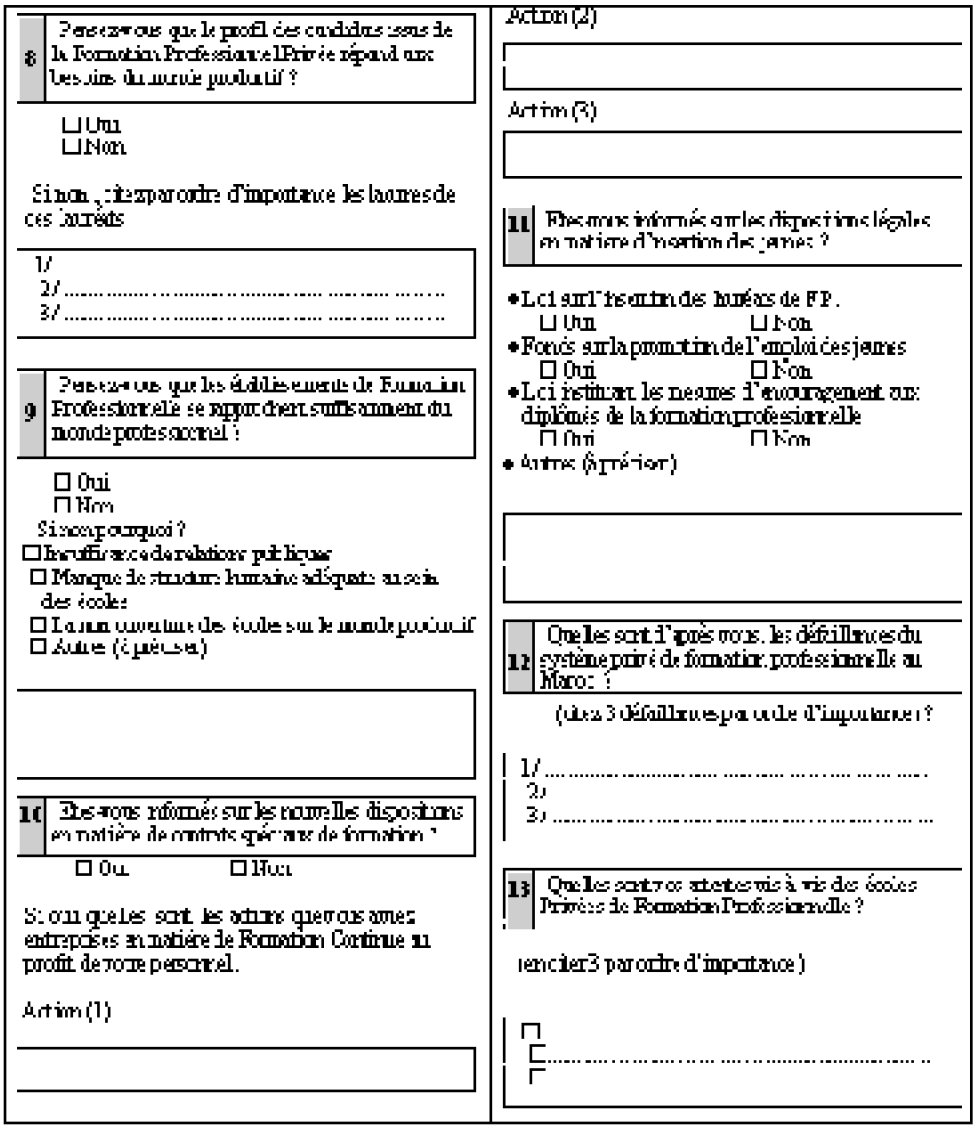
formation privée et sur leurs comportements dans le travail.

.

- Connaître le point de vue des responsables d'entreprise sur le degré d'adéquation de la formation aux besoins de l'entreprise et sur l'efficacité des dispositifs de rapprochement des écoles privées de formation professionnelle avec le monde productif.



QUESTIONNAIRE ENTREPRISES 1/2



8 Pensez-vous que le profil des candidats sortis de la Formation Professionnelle Privée répond aux besoins du monde productif ?

☐ Oui
☐ Non

Si non, citez par ordre d'importance les raisons de ces lacunes

1/
2/
3/

9 Pensez-vous que les établissements de Formation Professionnelle se rapprochent suffisamment du monde professionnel ?

☐ Oui
☐ Non

Si non, pourquoi ?

☐ Insuffisance de relations publiques
☐ Manque de structure humaine adéquate au sein des écoles
☐ La non ouverture des écoles sur le monde productif
☐ Autres (à préciser)

10 Etes-vous informés sur les nouvelles dispositions en matière de contrats spéciaux de formation ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, quelles sont les actions que vous avez entreprises en matière de Formation Continue au profit de votre personnel.

Action (1)

Action (2)

Action (3)

11 Etes-vous informés sur les dispositions légales en matière d'insertion des jeunes ?

- Loi sur l'institution des taxes de FP.
  ☐ Oui ☐ Non
- Fonds sur la promotion de l'emploi des jeunes
  ☐ Oui ☐ Non
- Loi instituant les mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle
  ☐ Oui ☐ Non
- Autres (à préciser)

12 Quelles sont d'après vous, les défaillances du système privé de formation professionnelle au Maroc ?

(citez 3 défaillances par ordre d'importance)

1/
2/
3/

13 Quelles sont vos attentes vis à vis des écoles Privées de Formation Professionnelle ?

(Enoncez 3 par ordre d'importance)

QUESTIONNAIRE ENTREPRISE 2/2

Enquête des Etablissements privés De la Formation Professionnelle

1/ Population cible

Etablissements Privés de formation professionnelle relevant du secteur tertiaire et se situant dans les principales villes du pays.

2/ Nombre d'établssements enquetes

30 établissements

3/ Objectifs de l'enquête

L'enquête vise à :

.

Identifier les dispositifs d'insertion et d'orientation professionnelle mis à la disposition des stagiaires et des lauréats par les écoles privées de formation professionnelle.

.

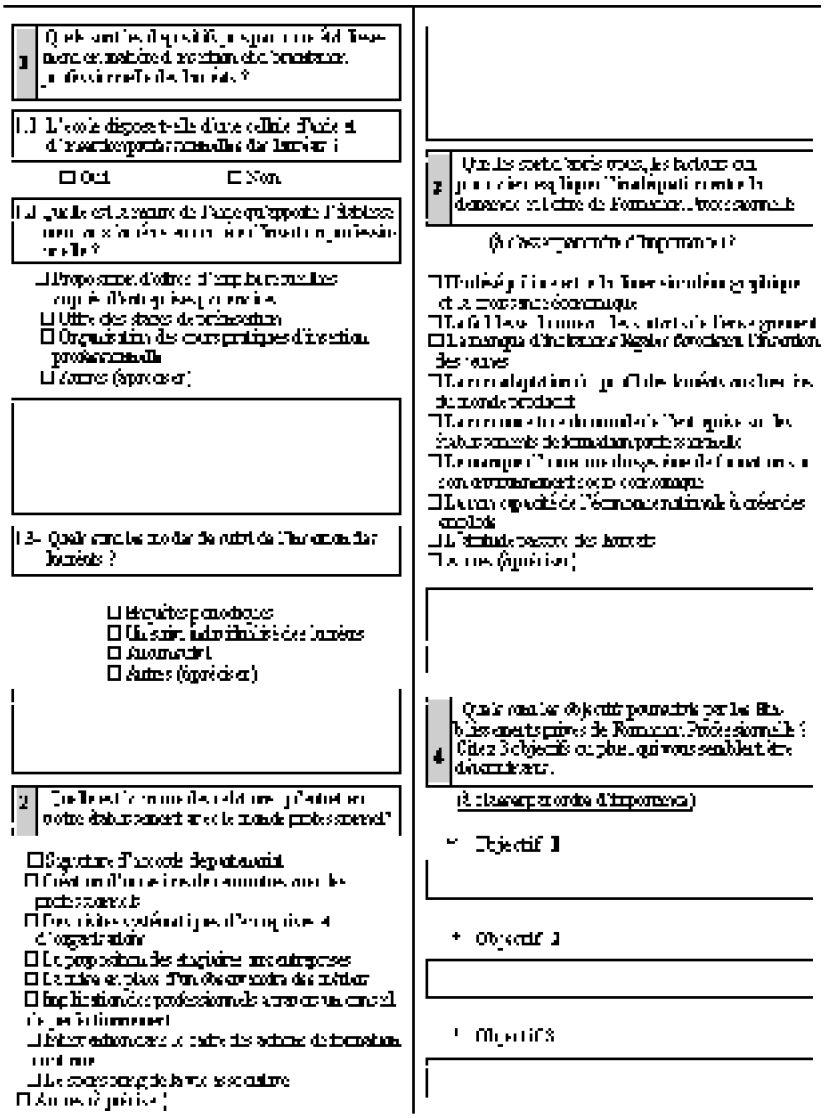
Evaluer la nature et les types de relations qu'entretiennent les écoles privées de Formation Professionnelle avec le monde professionnel.

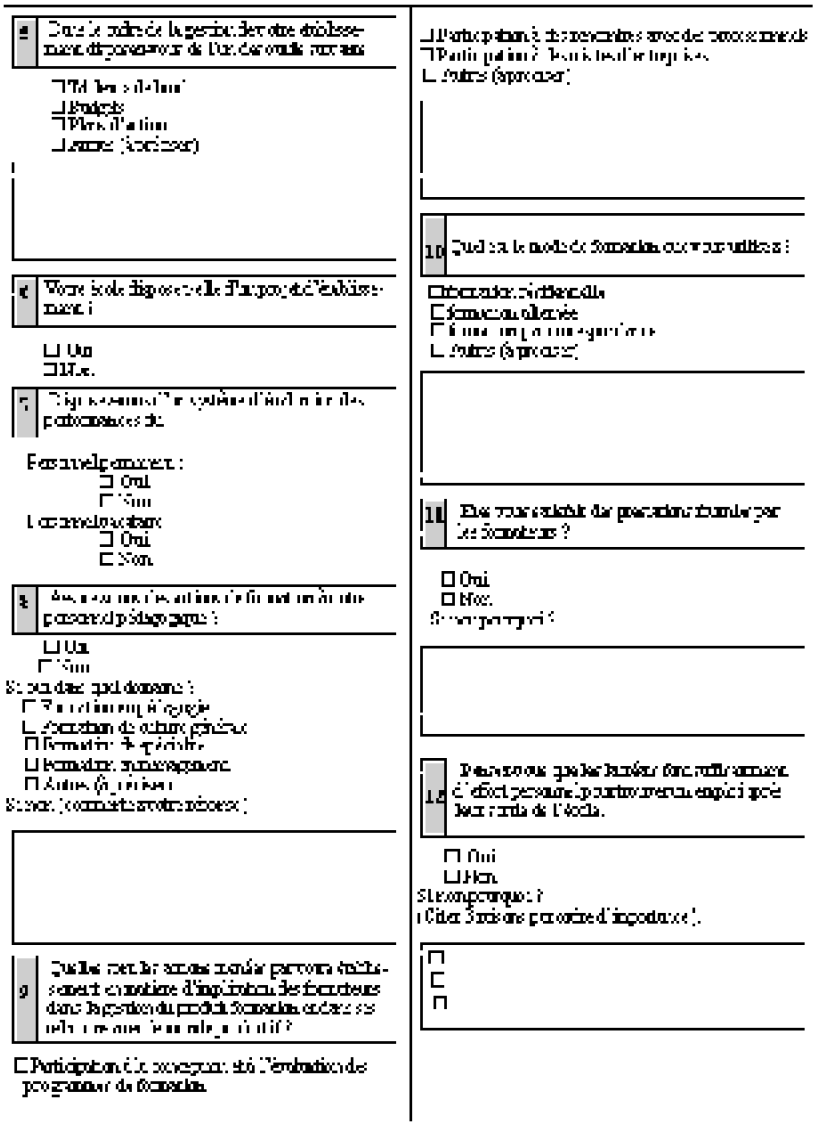
.

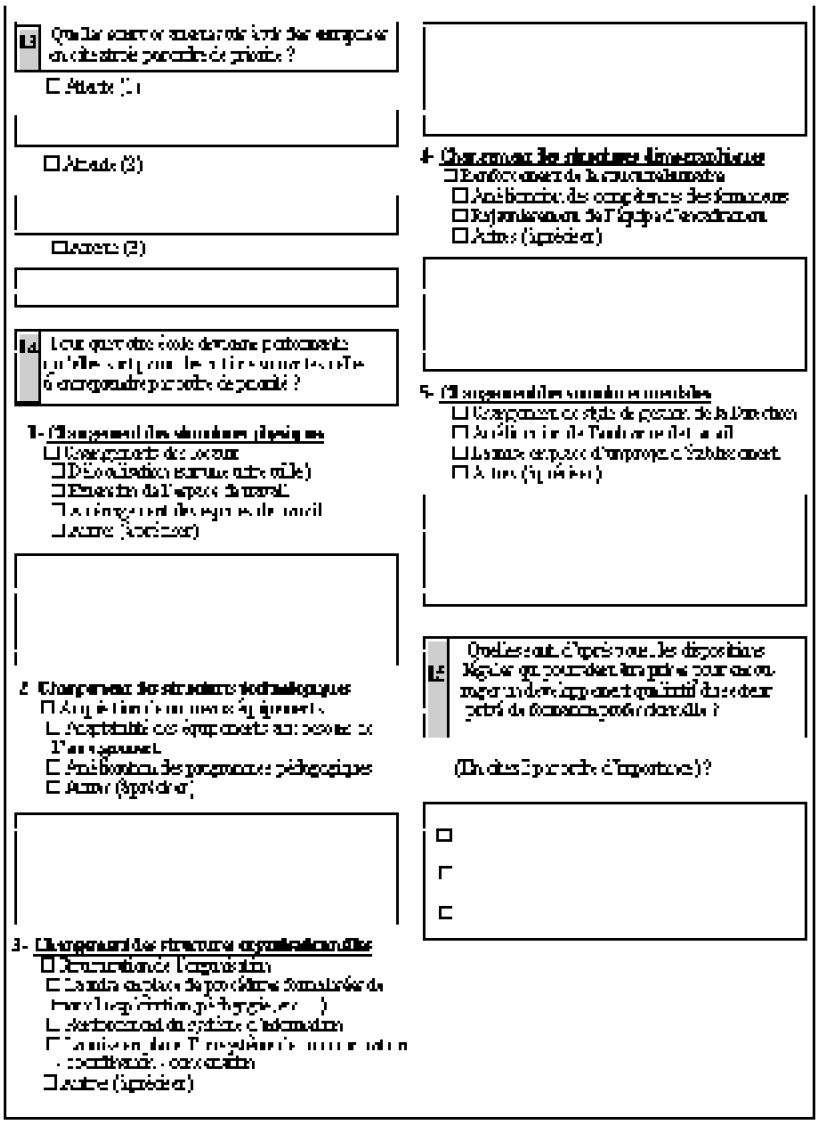
Connaître le point de vue des dirigeants des écoles sur l'adéquation des formations dispensées par rapport aux emplois proposés.

.

Savoir dans quelle mesure le management pratiqué par ses écoles favorise- t – il l'ancrage des établissements privés de Formation professionnelle dans leur environnement externe ?







Enquête Lauréats des Etablissements privés de Formation Professionnelle

1/ Population cible

Jeunes lauréats issus des écoles privées de Formation Professionnelle agissant dans le secteur tertiaire.

2/ Nombre de lauréats enquetés

120 lauréats

3/ Objectifs de l'enquête

L'enquête vise à identifier :

.

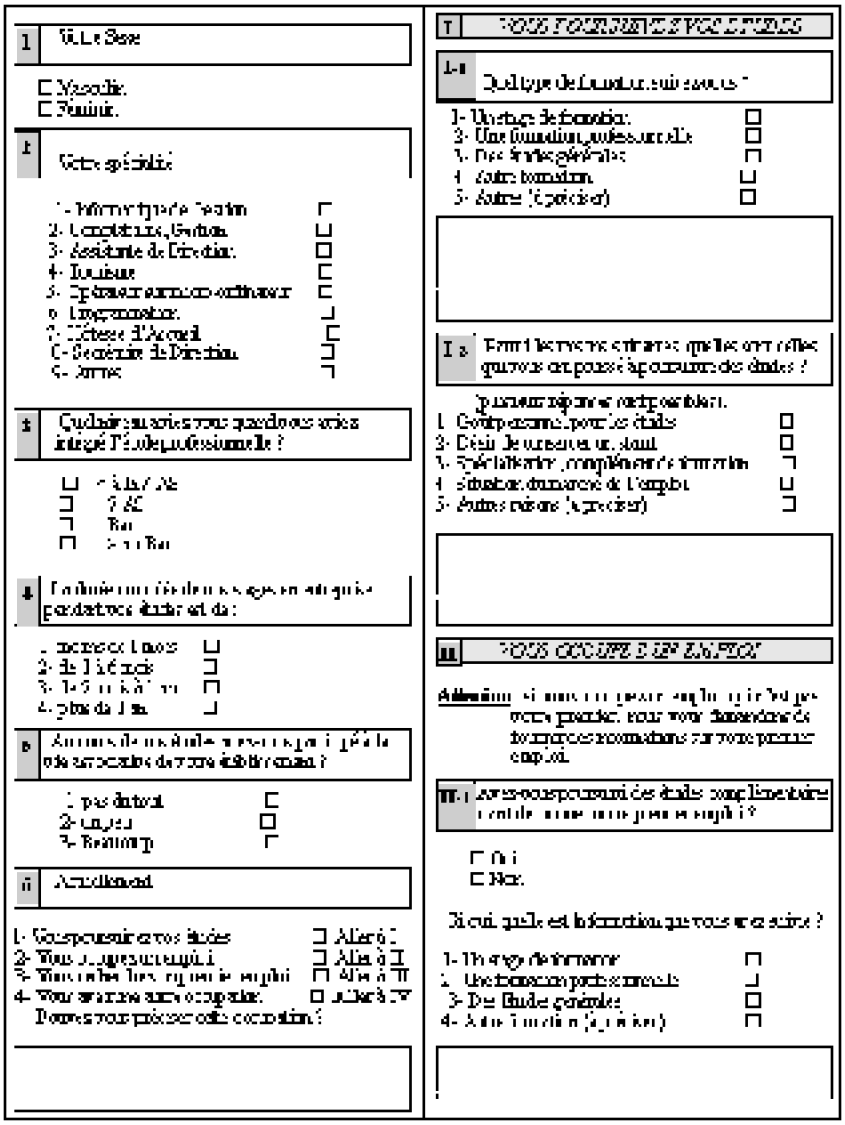
Les conditions de passage de l'école à la vie active : techniques de recherche d'emploi, durée d'attente, mobilité, mode de recrutement.

.

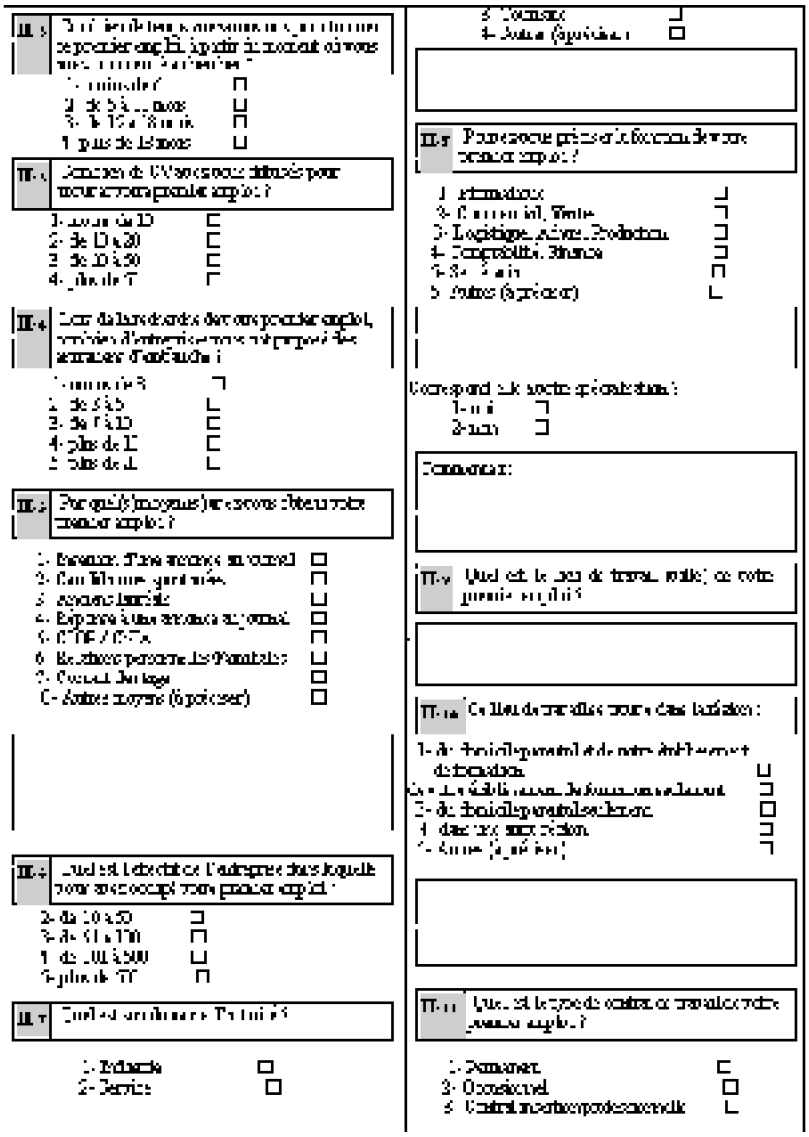
La nature et les conditions des emplois occupés : caractéristiques des emplois occupés – secteurs économiques...

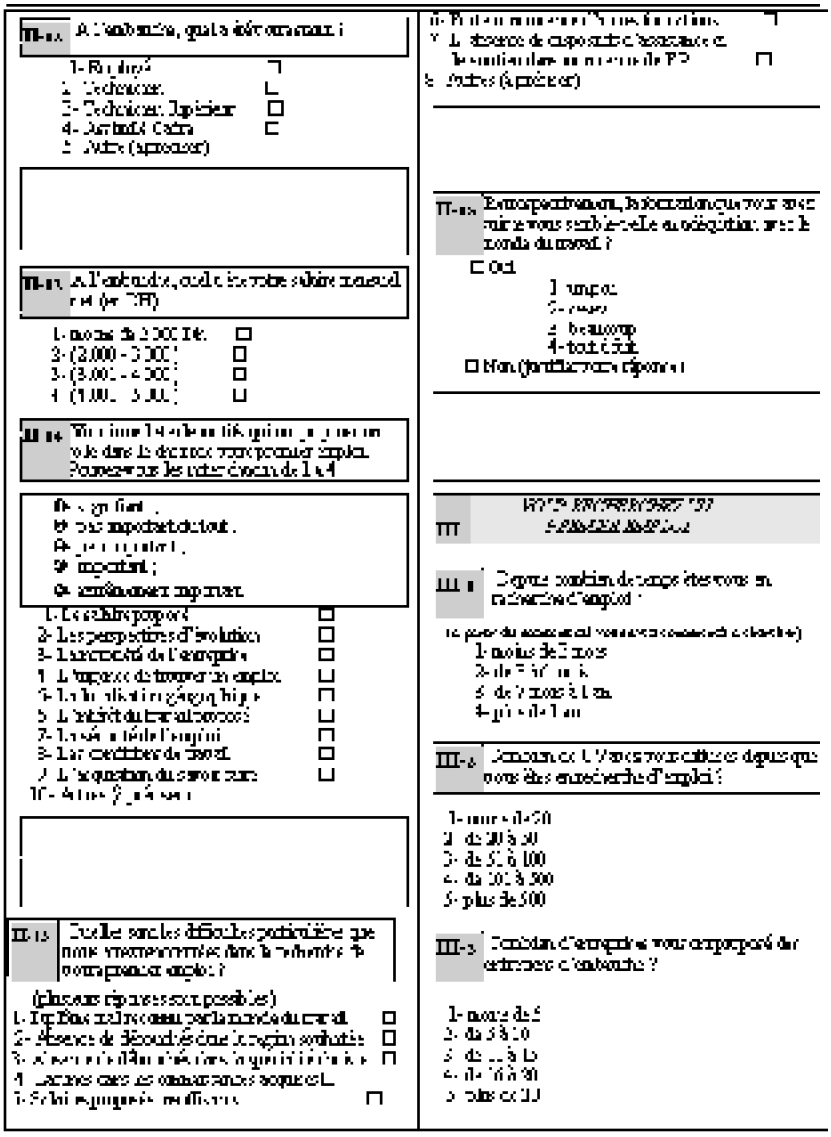
.

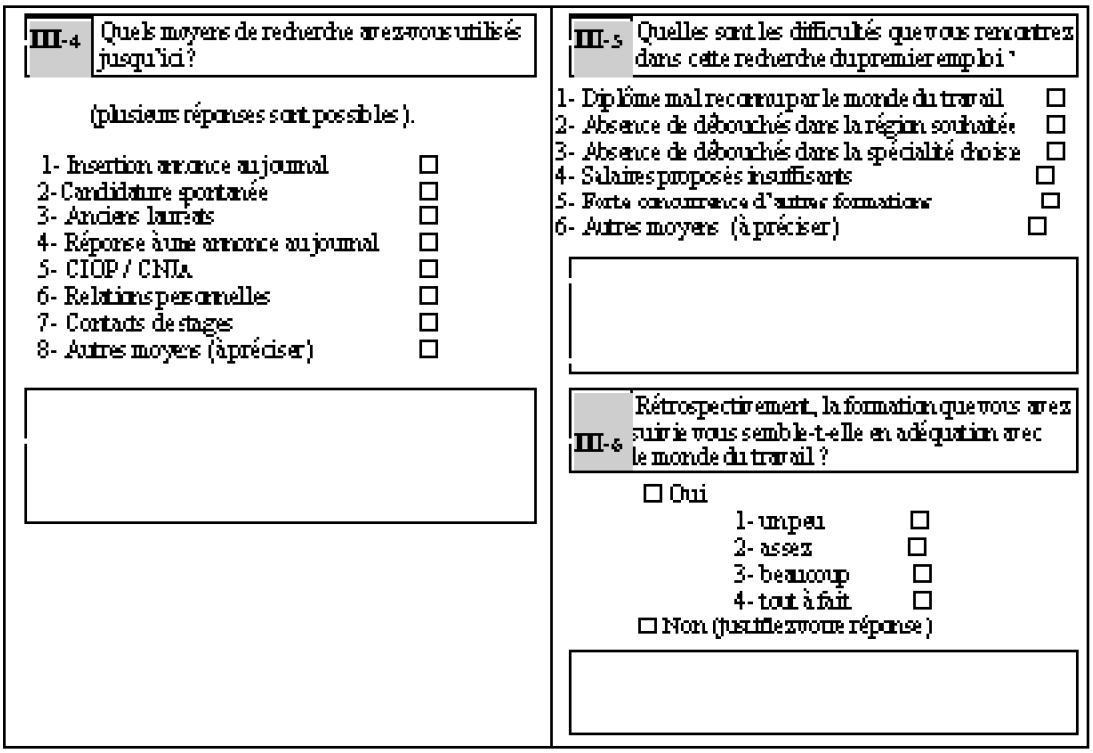
Le point de vue des lauréats sur l'efficacité des dispositifs instaurés par leur école d'origine en matière d'insertion et d'orientation des lauréats.



QUESTIONNAIRE SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES LAUREATS 1/4







Enquête Formateurs des établissements privés de Formation Professionnelle

1/ Population cible

Formateurs permanents et vacataires intervenant dans des établissements privés de formation professionnelle.

2/ Nombre de formateurs enquetés

90 formateurs

3/ Objectifs de l'enquête

L'enquête vise :

.

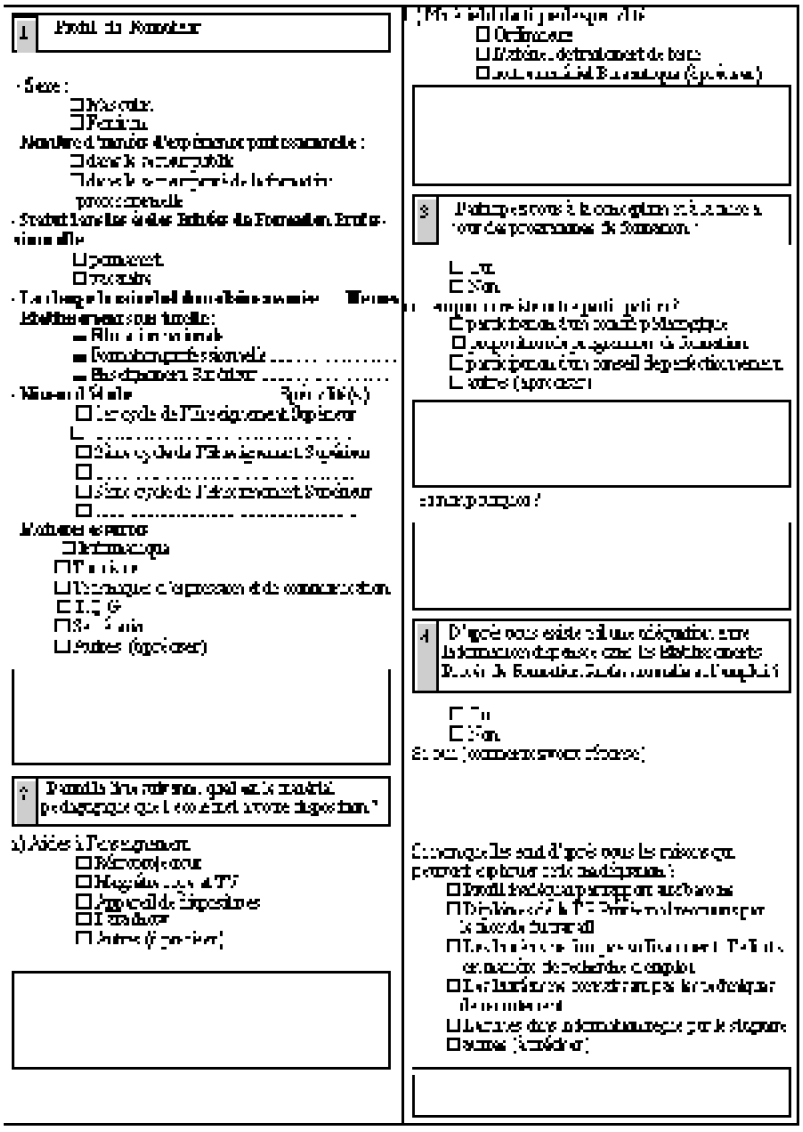
Identifier le profil des formateurs exerçant dans les écoles privées de formation professionnelle.

.

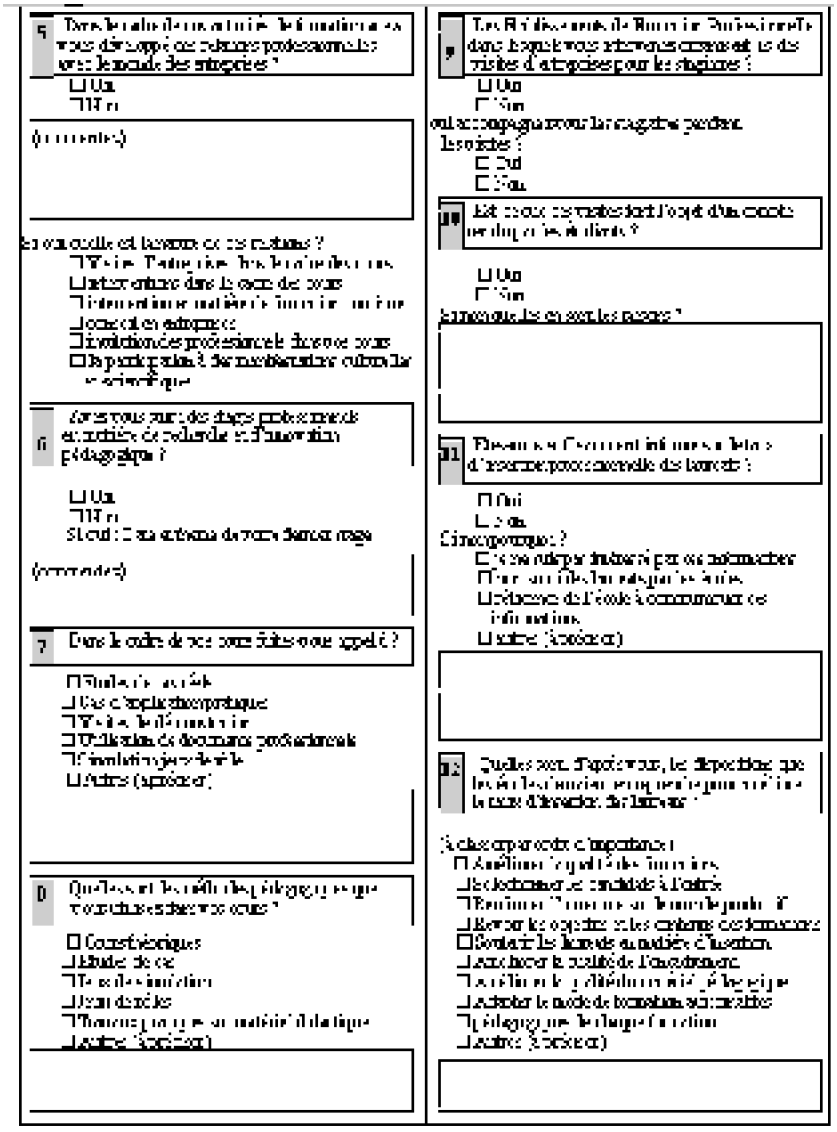
Connaître le point de vue des formateurs sur l'adéquation des formations dispensées, par les écoles privées, avec le monde professionnel.

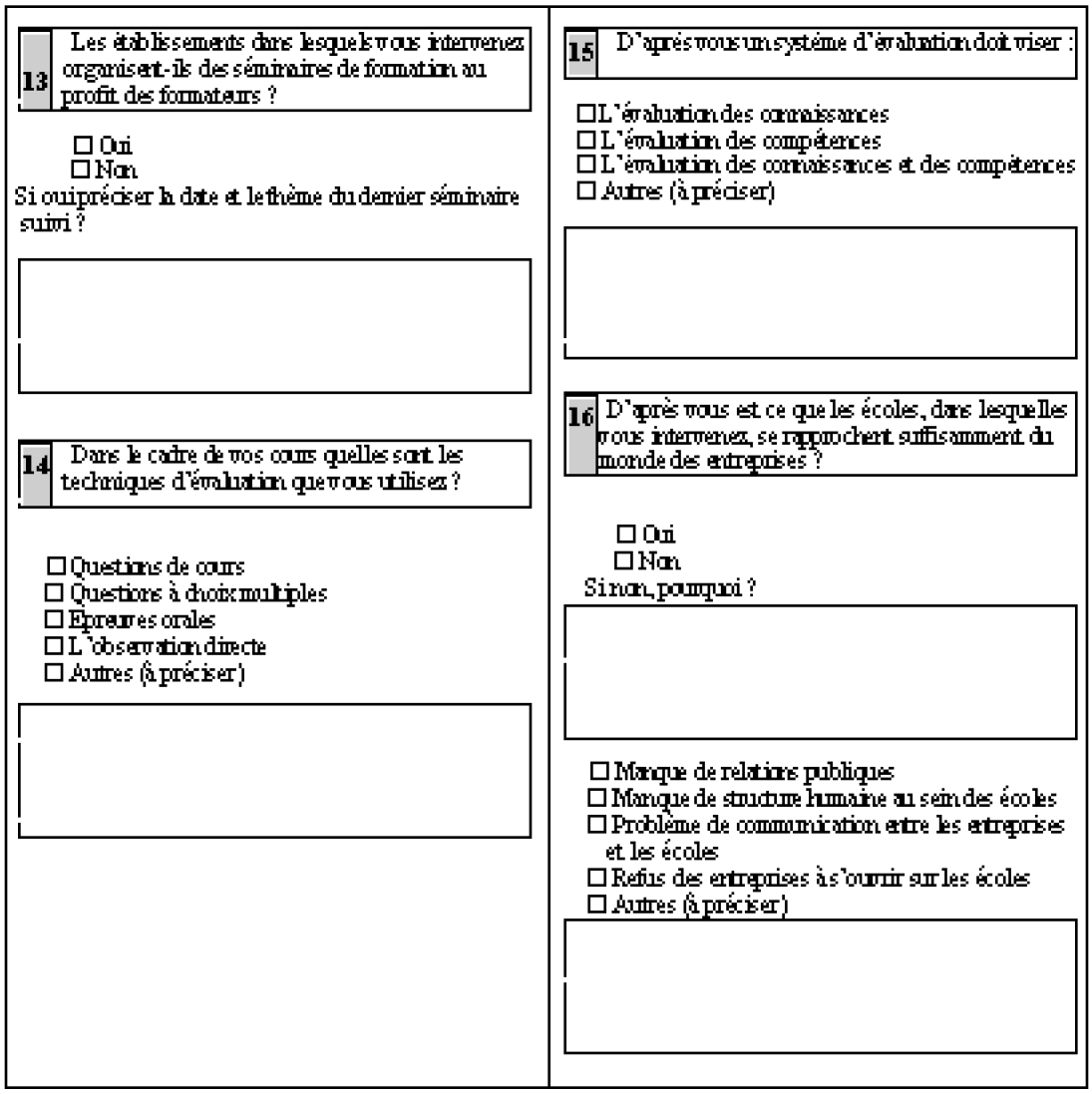
.

Connaître le point de vue des formateurs sur les conditions de travail dans les écoles privées de formation professionnelle. Et sur l'efficacité des dispositifs d'insertion et d'orientation des lauréats adoptés par ces écoles.



QUESTIONNAIRE FORMATEURS 1/3





13 Les établissements dans lesquels vous intervenez organisent-ils des séminaires de formation au profit des formateurs ?

☐ Oui
☐ Non
Si oui préciser la date et le thème du dernier séminaire suivi ?

14 Dans le cadre de vos cours quelles sont les techniques d'évaluation que vous utilisez ?

☐ Questions de cours
☐ Questions à choix multiples
☐ Epreuves orales
☐ L'observation directe
☐ Autres (à préciser)

15 D'après vous un système d'évaluation doit viser :

☐ L'évaluation des connaissances
☐ L'évaluation des compétences
☐ L'évaluation des connaissances et des compétences
☐ Autres (à préciser)

16 D'après vous est ce que les écoles, dans lesquelles vous intervenez, se rapprochent suffisamment du monde des entreprises ?

☐ Oui
☐ Non
Si non, pourquoi ?

☐ Manque de relations publiques
☐ Manque de structure humaine au sein des écoles
☐ Problème de communication entre les entreprises et les écoles
☐ Refus des entreprises à s'ouvrir sur les écoles
☐ Autres (à préciser)

Annexe n°3 : Guide d'entretien par thème de dysfonctionnement

THEMES	SOUS-THEMES
1.Conditions de travail	Matériel de fournitures Aménagement et agencement de locaux Nuisances Charge physique de travail Horaires de travail Ambiance de travail
2. Organisation du travail	Répartition des tâches, des missions Intérêt du travail Charge de travail Réorganisation des services et des départements Autonomie dans le travail Règles et procédures Polyvalence Organigramme Régulation de l'absentéisme.
3. Gestion du temps	Respect des délais Tâches mal assumées Planification, programmation des actions Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
4. Communication-coordination-concertation.	3C horizontale 3C verticale Transmission des informations Relations avec les services environnants 3C au niveau de l'équipe de direction 3C interne au service Dispositifs de 3C 3C entre direction et départements.
5. Formation intégrée	Adéquation formation / emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles Besoins de formation Formation et changement technique.
6. Mise en oeuvre stratégique	Orientations stratégiques Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en oeuvre stratégique. Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en oeuvre stratégique Mode de management Moyens de la mise en oeuvre stratégique.

[324]

Annexe n° 04 Liste d'indicateurs proposés par A. de Peretti

1 Des indicateurs d'organisation, sur

11 La qualité de la définition des buts assignés à tous les partenaires en

111 Objectifs généraux

[324] Copyright ISEOR 1989

112 Objectifs spécifiques

113 Projet global, projet d'établissement, projet pédagogique

114 Identité de l'établissement (caractéristiques, options offertes, etc.)

115 Connaissance du projet pédagogique par les divers partenaires (professeurs, agents, élèves, familles, commune.)

12 Le développement de l'organisation différenciée des groupements d'élèves suivant des

121 Principes de répartition des élèves dans les classes (indifférenciée)

122 Règles de composition de groupes de niveau (de types interclasse et interclasse)

123 Critères d'organisation de groupes de méthodes

124 possibilités de réunion multiples d'enseignement

125 Possibilités de groupements interdisciplinaires

13 La souplesse des emplois du temps différencié par

131 La variété des durés en rapport avec les objectifs et les exigences disciplinaires

132 Les dispositions assurant les ajustements d'emplois du temps en fonction des exigences pédagogiques

133 Les mesures permettant d'éviter les phénomènes de monotonie, d'ennui ou de perte de temps

134 Les processus facilitant les remplacements d'enseignants

135 Les procédures établissant la diversification des modalités d'emplois du temps selon les voeux méthodologiques des professeurs

14 L'efficacité de la concertation des professeurs par

141 Les principes de la répartition des tâches entre les diverses compétences

142 Les procédures du travail adaptées aux réunions de professeurs par niveau

143 Les procédures du travail adaptées aux réunions de professeurs par discipline

144 La pertinence des procédures du conseil d'administration

145 La cohérence des conseils de classe

15 L'ordonnance des moyens dans

151 L'agencement et la distribution des locaux

152 L'installation du centre de documentation et des locaux annexes à l'enseignement (études surveillée, etc.)

153 L'aménagement des laboratoires et ateliers

154 La disponibilité de lieux d'accueil et d'activité pour les élèves (foyer socio – éducatif, etc.)

155 L'adéquation des moyens, horaires et circuits de ramassage scolaire.

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

2 Des indicateurs de fonctionnement sur

21 Le déroulement des enseignants, testant

211 La cohérence entre les diverses pratiques d'enseignement

212 La densité des innovations méthodologiques et didactiques

213 Le degré d'utilisation du centre de documentation

214 Le taux de développement des pédagogies différenciées

22 L'ingénierie méthodologique et la technologie éducative en

221 Importance et qualité des matériels didactiques mis en oeuvre par les enseignants

222 Variété des instruments d'observation et d'évaluation utilisés

223 Fréquence du recours aux ressources et matériels audiovisuels

224 Développement des modalités d'enseignement assisté par ordinateur

225 Qualité et pertinence des cahiers de textes et des bulletins aux familles

23 Le développement de l'évaluation des apprentissages en

231 Fréquence d'utilisation de processus d' « évaluation formative »

232 Cohérence des procédures d' « évaluation sommative »

233 Mise en oeuvre de procédures par unité capitalisable

234 Organisation d'épreuves d'examens blancs

235 Entraînement des élèves à l'auto - évaluation

24 Les pratiques d'orientation (et de redoublement) dans

241 Fréquence des recours aux personnels de l'orientation

242 Importance de la diffusion des informations de l'Inspection médicale scolaire

244 Réduction des taux de redoublement

245 Place faite aux délégués des élèves et des parents dans les conseils de classe

25 Les mesures de formation

251 Assiette des formations continues de personnels hors de l'établissement

252 Pourcentage d'enseignants volontaires pour des stages en entreprises

253 Réalisation de stages de formation continue au sein de l'établissement

254 Nombre de journées – élèves de formation pour les délégués de classe

3 Des indicateurs d'activités sur

31 L'accueil des personnes

311 Qualité et durée des procédures d'accueil des nouvelles personnes

312 Teneur des activités de préparation de la rentrée

313 Densité et pertinence des processus de réception des élèves

314 Fréquence et consistance des assemblées ou réunions des parents

315 Degré d'ouverture de l'établissement

32 L'aide aux élèves

321 Nombre d'heure – élèves d'études surveillées après la classe

322 Densité et fréquence des séances d'entraide pédagogique entre élèves (de même classe ou de classes différentes)

323 Fréquence et durée des activités de conseil méthodologique (ou de « tutorat ») consacrées aux élèves

324 Mesures d'accueil pour des élèves en difficulté

325 Développement d'oeuvre périscolaire et du foyer socio – éducatif

33 L'initiation culturelle

331 Densité et rapport qualité – subventions des PAE de l'établissement

332 Extension des activités théâtrales, littéraires et poétiques dans les clases

333 Importance des clubs de loisirs culturels et scientifiques

334 Fréquence de participation à des représentations artistiques, musicales et théâtrales

335 Nombre d'heurs – élèves consacrées à des voyages d'étude

34 Les productions et publications

341 Diffusion de polycopiés de cours

342 Edition d'un « journal » (ou organe) de l'établissement ou d'une classe

343 Elaboration de dossiers (d'études, d'enquêtes etc.) par les élèves

344 Fréquence d'expositions organisées par les professeurs et les élèves

345 Publication d'ouvrages par les personnels de l'établissement

35 Les compétitions

351 Nombre d'élèves participant à des concours généraux, régionaux et locaux sur les disciplines

352 Nombre d'équipe participant à des « rallyes » scientifiques ou techniques

353 Pourcentage d'élèves participant à des compétitions athlétiques ou sportives

354 Pourcentage d'élèves participant à des concours de dissertation sur la Résistance, l'Europe, les droits de l'homme

355 Importance des participations à des concours de jeux (échecs, etc)

4 Des indicateurs de relation avec

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

41 Le monde scolaire et universitaire

411 Intensité des coopérations avec d'autres établissements scolaires

412 Nature des rapports avec les inspections académiques et les rectorats

413 Fréquence des relations avec des universités et des centres de formation

414 Pourcentage de conseillers pédagogiques parmi les professeurs

415 Liens avec les mouvements et les associations pédagogiques

42 Les milieux familiaux

421 Indice de coopération des parents à la facilitation d'activités pédagogiques ou culturelles

422 Fréquence des messages d'information adressés aux parents

423 Vitalité d'une association d'anciens élèves

424 Accueil de fêtes familiales ou de fêtes de communauté régionales ou éthiques dans l'établissement

425 Ouverture aux familles de certains services (bibliothèques, gymnases, piscines, etc.)

43 L'environnement

431 Jumelage avec une ou des entreprise(s) de la région

432 Qualité des rapports avec les conseils municipaux, départementaux et régionaux

433 Activités d'enquête sur la vie économique et industrielle

434 Degré de participation à des recherches culturelles (fouilles, restauration de monuments, expositions locales, etc.)

435 Qualité des relations de l'établissement avec les institutions (magistrature, santé publique, jeunesse et sports, police, etc.)

44 L'opinion

441 Fréquence d'articles sur l'établissement dans la presse locale

442 Participation de l'établissement à des émissions de radio ou de TV (locales ou autres)

443 Nombre de visiteurs à des journées « portes ouvertes »

Eclat d'une fête laïque de l'établissement

445 Diversité des rapports établis avec les multiples associations locales

45 La collectivité intellectuelle

451 Pertinence des critères de choix des manuels pour les élèves

452 Qualité de fréquentation de la bibliothèque des professeurs

453 Nombre des revues scientifiques et littéraires reçues et lues dans l'établissement

454 Taux de fréquentation annuelle des musées et des laboratoires de recherche

455 Importance d'un programme de conférences de haut niveau dans l'établissement

5 Des indicateurs de cohérence en

51 Résultats

511 Développement de la pensée logique chez les élèves

512 Maîtrise de l'expression orale et écrite

513 Accroissement des capacités de travail personnel

514 Succès aux examens

515 Pourcentages d'élèves poursuivant leurs études (dans ou à la sortie de l'établissement)

52 Localisation de progrès potentiels

521 Degré de réduction des redoublements

522 Amélioration du placement des élèves dans le monde du travail

523 Décrue du taux de comportement agressif et de délinquance

524 Résolution en cas singuliers

525 Réussite d'anciens élèves

53 Régularité

531 Degré de connaissance des instructions officielles

532 Niveau de solidarité du corps enseignant

533 Clarté de l'image de l'établissement

534 Taux de mobilité des personnels

535 Pourcentage des effectifs de professeurs inscrits pour des formations

54 Projet

541 Détermination d'objectifs spécifiques pour l'établissement

542 Elaboration de demandes collectives de formation continue

543 Préparation d'innovations dans les pratiques d'enseignements

544 Définition d'activités interdisciplinaires

545 Elaboration de voyages d'étude pour les élèves et de stages

55 Attachement à l'établissement

551 des élèves (en scolarité directe/ou en alternance)

552 des familles

553 des professeurs

554 des anciens élèves

555de la municipalité et des associations éducatives

Extrait de BONNETet alli « l'école et le management : Pour une gestion des

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

établissements de formation » op.cit pages 116 à 119

Annexe n° 05: Calcul des quelques coûts cachés

Copyright ISEOR 1991

a. Calcul du nombre d'heures de travail attendues

Dans cette entreprise, et conformément à la législation du travail en vigueur compte 8h30mm.

(Matin du 8 heures à 12 heures – Après midi 14 H à 18H30) le travail du samedi matin du 8 heures à 12 heures (4 heures)

Sont exclus du calcul du nombre d'heures de travail attendues, les dimanches, les jours fériés et les congrès payés. (Les congés payés sont de 18 jours ouvrables pour les non cadres et 26 jours ouvrables pour les cadres). A cela il faudrait ajouter 3 jours ouvrables (2 fois par an) pour l'ensemble du personnel à la fin des vacances scolaires du 1er trimestre et du 2ème trimestre.

Mois	Journées du Lundi au vendredi	Journée de samedi	Total d'heures
Janvier Février Mars Avril Mai Juin Juillet Août Septembre Octobre Novembre Décembre	160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h 160 h	16 16 16 16 16 16 16 16 16 16 16 16	
Année 99 Congés payés	255 j 1920	192	1856 Heures

b) Calcul de la contribution horaire à la marges sur coûts variables

. Chiffre d'affaires (exercice) (I) ; XXX DH

. Charges variables (II) ; XXXX DH

. Honoraires ; XX DH

. Royalties; XX DH

- Fournitures et documentation ; X DH
- Marges sur coûts variables ; 3.168.000 DH
- Nombre d’heures de travail attendes
- (1856 heures X 22 salariés permanents) ; 40 832 Heures
- Contribution horaire à la marge ; 78.00 DH
- sur coûts variables

  Arrondi à 80 DH

Annexe n° 05 Tableau des coûts cachés Copyright ISEOR 1990

			Effets au plan économique						
Dysfonctionnements	Causes invoquées	Fréquence indicative	Détail calcul	Sur-salaires	Sur-consommations	Sur-temps	Sur-productions	Non Création de potentiel	Total
Glissements de fonctions	Non clarification des attributions (des salaires payés en plus)	Tous les jours 1/3 De l'année (255j/3) 85j	85jx2hx 80,00 DH	13.600					13600,00
Manque d'intérêt dans le travail assuré	manque de motivation (pas de production) manque de créativité (non création de potentiel)	Tous les jours 2/3 Tous les jours 1/3	170 j x 3h x 80 85 j x 2h x 80				40.800,00	13 600	40.800,00 13.600,00
									68.000,00

Annexe n° 06 : Extrait du plan stratégique : 2001 - 2004

I- PREAMBULE

L'objectif de ce projet est de fixer pour ******du groupe un plan stratégique clair et précis visant à rechercher la performance économique en concert avec la performance sociale.

Il vise à fixer les orientations générales et les priorités et permettra :

.

D'établir une direction pour contourner les obstacles que génère un environnement de plus en plus menaçant et exploiter au maximum les opportunités et nos propres

potentialités ;

.

Concentrer nos efforts sur des axes prioritaires, permettre la coordination des activités du groupe et profiter de l'effet de synergie entre les unités du groupe ;

.

Réduire les incertitudes, donner une grande cohérence à notre système de gestion et une plus grande assurance à notre personnel ;

.

Traduire la vision stratégique en actions concrètes et parvenir à une grande efficacité dans la phase de mise en oeuvre.

II- AXES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1- Tendances de développement futur et l'orientation générale

.

Consolider l'acquis par une pénétration plus profonde des marchés existants par des produits améliorés ;

.

Créer de nouveaux produits en accord avec des partenaires étrangers en vue de conquérir de nouveaux marchés et se démarquer par rapport à la concurrence ;

.

Oeuvrer pour une mise à niveau des unités du groupe sur les plans pédagogique, matériel, humain et commercial sur une période de deux années qui va déboucher notamment sur la franchise au profit des cadres du groupe intéressés de certains centres ;

.

Se conformer, dans les délais, aux dispositions prévues par la nouvelle loi qui régit le secteur de la formation professionnelle privée.

2.2- Adéquation produits – marché

.

Envisager de nouveaux clients pour nos produits existants et améliorés.

.

- Envisager de nouveaux produits dans le domaine informatique et nouvelles technologies pour des clients nouveaux.

2.3- Les priorités futurs par rapport produits – marché

.

Eliminer les produits et les marchés sans grand intérêt par rapport à notre vision

stratégique et se concentrer sur les produits à fort potentiel de développement et à forte rentabilité.

.

Recentrer nos activités dans les sites présentant une situation actuelle saine et présageant d'un potentiel de développement.

2.4- Les moyens clés à mettre en oeuvre.

.

Mettre à niveau les équipements pédagogiques et didactiques des centres par rapport aux impératifs d'un enseignement de qualité en tenant compte des capacités d'autofinancement de chaque établissement

.

Développer et perfectionner notre système d'information en vue de pouvoir disposer au temps réel de tableaux de bord pertinents relatifs aux différents domaines de gestion, assurer un pilotage régulier des unités du groupe et agir en permanence sur les gisements de coûts cachés

.

Mettre en place la fonction de responsable informatique à l'échelle du pôle et la doter d'un véritable professionnel maîtrisant les aspects liés à l'informatique et aux nouvelles technologies.

.

Renforcer la fonction marketing et développer des stratégies de communication offensives tournées tant vers les clients externes que vers les clients internes

2.5- Le potentiel humain

.

Développer les compétences de l'encadrement en matière de pilotage des unités

.

Développer une politique de ressources humaines intégrée et motivante conduisant à une amélioration des performances socio-économiques du Groupe

2.6- L'impact de l'orientation stratégique sur les prévisions de croissance et de résultats

Evaluer l'impact de notre orientation stratégique sur les prévisions de croissance et de résultats par centre sur une période de 3 années.

ANNEXE 7 : Tableaux de bord de pilotage élaborés

Gestion Interne

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absentéisme															
- Absentéisme du personnel		X		Feuille de présence	Responsable administratif et financier	X								x	
- Absentéisme des formateurs		X		Feuille d'émargement	Responsable pédagogique	X							X		
- Absentéisme des élèves		X		Feuille de présence	Responsable pédagogique	X						X			
Rotation du Personnel															
- Rotation du personnel administratif		X	X	Tableau de rotation (A créer)	Responsable administratif et financier					X					X
- Rotation du personnel pédagogique		X	X	Tableau de rotation (A créer)	Responsable pédagogique					X					X
Accidents du travail															
Accidents du travail du personnel		X		Tableau des accidents du personnel (A créer)	Responsable administratifs et Financier					X					X
Accidents des élèves		X		Tableau des accidents des élèves	Responsable pédagogique					X					X
Qualité															

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
– Productivité															
1- Pédagogie															
Suivi de la planification des cours	X			Emploi du temps général	Responsable pédagogique	X						X			
	X			Emploi du temps par formateur	Responsable pédagogique	X						X			
	X			Emploi du temps par section	Responsable pédagogique	X						X			
- Suivi de l'ordonnancement des cours	X			Cahiers de texte par section	Responsable pédagogique	X						X			
	X			Programmes des cours	Responsable pédagogique										
	X			Plans de cours	Responsable pédagogique	X						X			
Suivi d'évaluation des élèves	X			Planning des contrôles et des examens	Responsable pédagogique					X					X
	X			Planning de surveillance aux examens	Responsable pédagogique					X					X
	X			Tableau des notes par	Responsable pédagogique				X				X		

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				section											
			Etat de délibération	Responsable pédagogique			X				X				
- Evaluation pédagogique des enseignants	X			Planning des évaluations	Responsable pédagogique				X			X			
	X			Fiche d'évaluation des enseignants	Responsable pédagogique				X			X			
	X			Etat de synthèse des évaluations des enseignants	Directeur d'établissement				X			X			
- Suivi de la gestion de la bibliothèque	X	X	X	Registre des inventaires	Documentaliste				X				X		
- Suivi de placement des stages		X		Tableau d'affectation des élèves en stages	Responsable Marketing et communication			X				X			
2- L'exploitation															
- Encaissement des recettes			X	Bons de recettes	Responsable exploitation	X					X				
			X	Registre des recettes	Responsable exploitation	X					X				
			X	Registre de production	Responsable exploitation	X					X				
			X	Registre des mensualités	Responsable exploitation	X					X				

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)					
- Arrêt de situation financière			X	Arrêt de situation	Responsable exploitation	X							X			
3- Communication		X		Plan de communication	Responsable marketing communication	X					X					
Inscriptions commerciales/formation initiale		X		Tableau des statistiques commerciales	Responsable marketing communication	X					X					
		X		Synthèse de relances des visiteurs	Responsable marketing communication	X							X			
Inscription commerciale/formation continue	X		X	Plan de communication	Directeur d'établissement	X								X		
		X	X	Tableau de réalisations commerciales	Directeur d'établissement	X								X		
		X		Programmes des visites et des prospections commerciales	Directeur d'établissement	X								X		
		X	X	Rapport des visites d'entreprises	Directeur d'établissement	X								X		
- Evaluation de la satisfaction du public interne		X	X	Le rapport de l'enquête satisfaction	Responsable marketing communication				X							X
- Suivi		X	X	Tableau de	Responsable Marketing			X					X			

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)						Pilotage (3)					
APS				réalisation des APS	com	munication											
- Evolution de la concurrence		X	X	Rapport d'étude de l'enquête sur la concurrence	Re Ma et	sponsable rketing communication				X							X
Evolution de l'image externe			X	Rapport sur l'image externe	Re Ma et	sponsable rketing communication				X							X
- Suivi de la gestion des associations	X	X		Plan d'actions associations des étudiants	Respo ma ti	nsable X rketing ons communication									X		
			X	Rapport d'évaluation intermédiaire des plans d'actions associations	Re Ma et	sponsable rketing diaire communication		X					X				
4- Ressources Humaines			X	Compte rendu d'évaluation du personnel	Di	recteur d'établissement				X					X		
	X	X		Plan de formation du personnel	Di	recteur d'établissement				X					X		
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle																	

Gestion Externe

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Relations avec autres zones de responsabilités (AU SEIN DU GROUPE)															
-															
1- <u>Direction Générale</u>															
Direction Générale du Groupe	X	X	X	- Bilan annuel des activités (réunions)	Directeur d'établissement					X					X
-	X			- Orientations et politique générale	Directeur Général					X					X
<u>2- Directions fonctionnelles</u> 2.1 : Direction des ressources humaines et système d'information	X	X		Synthèse des évaluations du personnel administratif	Directeur d'établissement				X					X	
	X	X	X	Tableau des besoins en formation du personnel	Directeur d'établissement				X					X	
	X	X	X	Tableau de réalisation des actions	Directeur d'établissement				X					X	

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				de formation au profit du personnel											
	X	X		Recueil des descriptifs de poste du personnel	Directeur d'établissement				X					X	
X	X		Tableau de mise à jour de la situation du personnel	Directeur d'établissement				X					X		
	X			Briefing RESO	DRH										
2.2 : Direction de l'audit et qualité		X	X	- Rapport de contrôle de gestion	- Directeur de pôle										
	X			- Rapport des missions d'audit	- Directeur Audit et qualité										
3- Direction de pôle															
		X	X	Arrêté de situation	Service exploitation				X			X			
		X	X	Tableau	Service				X			X			

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)				Pilotage (3)				
				de recouvrement	exploitation									
		X	X	FIB	Service comptabilité		X			X				
		X	X	Etat d'encaissement	Service exploitation		X			X				
		X	X	Etat de réduction	Service exploitation		X			X				
		X	X	Etat de chutes	Service exploitation		X			X				
		X	X	Etat de suivi des règlements des autres formations	Service exploitation		X			X				
		X	X	Etat de portefeuille chèques	Service exploitation		X			X				
		X	X	Etat des retards sur exercices antérieurs	Service exploitation		X			X				
	X	X		L'état de description du profil des enseignants	Service pédagogique		X			X				
		X	X	Tableau d'avancement pédagogique des cours	Service pédagogique		X			X				
	X	X		L'état du	Service pédagogique		X			X				

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				rattrapage des cours											
		X	X	L'état des honoraires					X			X			
	X	X		Tableau de L'emploi du temps général	Service pédagogique	X							X		
	X	X		L'état des diplômés par section ainsi que l'état de délibération	Service pédagogique					X					X
				Tableau de bord trimestriel	Directeur d'établissement					X			X		
		X	X	Synthèse des états financiers	Directeur d'établissement		X			X					
	X			Plan d'actions prioritaires (PAP) (semestriels)	Directeur d'établissement					X				X	
	X			Bilan des activités de la semaine	Directeur d'établissement	X						X			
4- Directeurs d'établissements															

	Nature (1)			**Sup**	**Eme**	**Saisie (2)**					**Pilotage (3)**				
Communication entre les établissements du Groupe	X			Planning des réunions trimestrielles	Directeur de pôle			x					x		
	X			Planning des Réunions régionales de coordination	Directeur de pôle			x					x		
Environnement externe de l'entreprise															
1- Administrations															
- Ministère de l'enseignement		X		Liste des étudiants inscrits	Directeur d'établissement		X							X	
		X		Tableau des statistiques commerciales	Directeur d'établissement		X							X	
Délégation de l'enseignement		X		L'état des enseignants	Directeur d'établissement		X							X	
L'OFPPT Le remboursement des actions de formation du personnel		X	X	Plan de formation du personnel	Directeur d'établissement		X							X	
		x	x	Tableau de réalisations des actions de	Directeur d'établissement		X							X	

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				formation											
CIOPE - Le suivi des règlement des contrats Action-emploi		x	x	Tableau de suivi de règlement formation - emploi, auto-emploi	Directeur d'établissement			X						X	
Autres administrations															
* Impôts Le suivi des déclarations fiscales		X	X	Tableau de suivi de : Déclarations fiscales IGR sur salaires IGR sur honoraires IS	Service administratif et financier				X		X				
* CNSS		X	X	Déclarations sociales	Service administratif et financier				X		X				
* AGMA		X	X	- Tableau de remboursement mutuelle du personnel	Service administratif et financier				X			X			
		X		Déclaration assurances/RC	Service administratif et financier					X					X
- Autorités locales (Préfecture)	x	x		- Dossier spécifique(s)	- Directeur d'établissement(s)	X							X		

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
- Municipalité			X	- Liste des effectifs inscrits	- Directeur d'établissement					X					X
2- Entreprises et organismes partenaires															
Relations avec entreprises partenaires	X	X		- Tableau des conventions signées avec les entreprises	Directeur d'établissement					X					X
Associations professionnelles AMEP CGEM AGEF	X	X		- Planning de rencontres	Directeur d'établissement				X					X	
- Autres organismes partenaires	X	X		- Dossiers des conventions de partenariat	Directeur d'établissement /Directeur de pôle	X								X	
3- Parents d'élèves	X	X		Planning des réunions avec les parents d'élèves	Directeur d'établissement				X					X	
4- Anciens lauréats															
	X	X		Rapport enquête insertion professionnelle	Responsable Marketing et communication				X					X	
Suivi	X	X		Rapport	Responsable				X					X	

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)				Pilotage (3)				
cheminement professionnel des anciens lauréats				enquête sur cheminement professionnel des lauréats	Marketing et communication									
	X	X		Association des anciens lauréats	Responsable marketing et communication			X					X	

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle ; quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Résultat Immédiat

Résultat Final															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Coûts Cachés															
- Absentéisme /remplacement		X	X	A créer	Service administratif et financier	X						X			
- Trésorerie			X	Tableau de suivi de la trésorerie	Service administratif et financier	X						X			
- Impayés		X	X	Tableau des chèques impayés	Service exploitation	X						X			
- Retard sur règlements		X	X	Tableau des retards sur recouvrement	Service exploitation	X						X			
-- Déperditions en cours de scolarité		X	X	Tableau des chutes en quantité et en valeur	Service exploitation	X						X			
Coûts visibles															
- Budgets – suivi (charges)		X	x	Fiche de gestion budgétaire FGP	Service administratif et financier	X							X		
- Evolution des honoraires		X	X	Etat des honoraires	Service exploitation	X							X		
- Evolution des salaires		X	X	Tableau évolution des salaires	Service administratif et financier				X					X	

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultat Final															
- Evolution du budget de communication interne		X	X	Tableau de réalisation des actions de communication interne	Service marketing et communication	X					X				
- Evolution du budget de communication externe		X	X	Tableau de réalisation des actions de communication externe	Service marketing et communication	X					X				
- Evolution des investissements		X	X	Tableau de réalisation des dépenses d'investissement	Service comptabilité					X				X	
Produits visibles															
- Budget-suivi (Produits)		X	X	Fiche de gestion budgétaire	Service administratif et financier	X					X				
- Suivi des inscriptions de formation initiale		X	X	Tableau des inscriptions par section	Service marketing et communication	X					X				
- Suivi des inscriptions de formation continue		X	X	Tableau de réalisations par produit	Directeur d'établissement	X					X				
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ;2 =															

Résultat Final
mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Création de Potentiel

Produits en cours															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
En provenance de la Direction Générale															
Orientations et politique générale du Groupe	X			Note d'orientation budgétaire	Directeur Général					X					X
Les projets en lancement	X	X		Plan de développement du Groupe	Directeur Général					X					X
En provenance de la direction du pôle															
- L'actualisation des programmes	X			Projet en lancement	Directeur de pôle					X					X
- La campagne de communication	X	X		Planning média	Directeur de pôle					X					X
	X	X	X	Plan de communication (n+1)	Directeur de pôle					X					X
En provenance des services internes															
- Plan Marketing	X			Projet du plan	Responsable marketing communication/directeur					X					X

Produits en cours															
				marketing (n+1)	d'établissement										
- Budgets de fonctionnement et d'investissement		X	X	Projet du budget (n+1)	Responsable administratif et financier/directeur d'établissement					X					X
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuell															

Création de Potentiel

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultats Intermédiaires															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
Réaménagement des espaces de travail (administratif)	X			Tableau des réalisations	Directeur d'établissement				X					X	
Réaménagement des espaces de travail (pédagogique)	X			Tableau des réalisations	Directeur d'établissement				X					X	
Organisation de travail															
Réactualisation des descriptifs de poste du personnel				Projet (FGP)	Directeur d'établissement				X					X	
Communication coordination - concertation															
Entretiens avec le directeur de pôle	X			Fiche de résolutions	Directeur de pôles			X			X				
Réunions de pôle	X			Fiche de résolutions	Directeur de pôles			X			X				
Réunions pédagogiques avec les	X			Fiche de résolutions	Directeur d'établissement			X			X				

Résultats Intermédiaires															
professeurs															
Réunion périodiques avec les délégués de classes	X			Fiche de résolutions	Responsable pédagogique			X			X				
Suivi des réunions des différents services	X			Fiche de résolutions par service				X			X				
Suivi des réunions avec le personnel	X			Fiche de résolution	Directeur d'établissement			X			X				
Gestion du temps															
Relations avec cadres individuellement	X			Dossiers ponctuels	Cadre concerné	X					X				
Relations avec professeurs individuellement	X			Dossiers ponctuels	Professeur concerné	X					X				
Formation intégrée															
-															
- Formation intégrée du personnel	X	X		Projet de plan de formation intégrée du personnel	Directeur d'établissement				X					X	
Mise en															

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultats Intermédiaires															
oeuvre Stratégique															
-															
- Mise en Oeuvre des tableaux de bord de pilotage	X	X		Projet (FGP)	Directeur d'établissement				X					X	
-															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Indicateurs d'évolution															
	Nature (1)			Support	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
- Amélioration des conditions de travail	X			A créer											
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Communication-Coordination-Concertation															
-															
-															
-															
-															
Gestion du temps															
Accroissement du temps de directeur d'établissement pour :	X			Agenda	Directeur d'établissement										
* Suivi des tableaux de bord															
* Le rapprochement															

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Indicateurs d'évolution															
avec le monde professionnel															
Formation intégrée															
Amélioration des compétences individuelles du personnel			Plan de formation intégrée du personnel		Directeur d'établissement										
Mise en oeuvre stratégique															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Gestion Interne Responsable pédagogique

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absentéisme															
- Absentéisme des formateurs		X		Feuille d'émargement	Responsable pédagogique	X							X		
- Absentéisme des élèves		X		Feuille de présence	Responsable pédagogique	X						X			
-															
-															
-															
Rotation du Personnel															
- Rotation du personnel pédagogique		X	X	Tableau de rotation (A créer)	Responsable pédagogique										
-															
-															
-															
Accidents du travail															
- Accidents des élèves				Tableau des accidents des élèves	Responsable administratif										
-															
Qualité - Productivité															
1- Pédagogie															
- Suivi de la planification des cours	X			Emploi du temps général Emploi du	Responsable pédagogique		X					X			

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				temps par formateur Emploi du temps par section											
- Suivi de l'ordonnancement des cours	X			Cahier de texte par section Programmes des cours Plans de cours	Responsable pédagogique	X						X			
- Suivi d'évaluation des élèves	X X X			Planning des contrôles et des examens Planning de surveillance aux examens Tableau des notes par section Etat de délibération	Responsable pédagogique Responsable pédagogique Responsable pédagogique Directeur pédagogique				X X X				X X X		
- Evaluation pédagogique des	X			Planning des évaluations Fiche-	Responsable pédagogique				X XX X					X X	X

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
enseignants				d'évaluation des enseignants Etat de synthèse des évaluations	Responsable pédagogique Directeur d'établissement										
- Suivi de placement des stages		X		Tableau d'affectation des élèves en stages	Relations extérieures + responsable pédagogique										
3-Communication															
Inscriptions commerciales/formation initiale		X		Plan de communication Tableau des statistiques commerciales Synthèse de relances des visiteurs	Responsable marketing communication	X	X				X	X			
- Inscription commerciale/formation continue ?	X	X X X	X X X	Plan de communication Tableau de réalisations commerciales Programme des visites et des prospections commerciales Rapport des	Directeur d'établissement Direction Directeur d'établissement Directeur d'établissement Directeur d'établissement										

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Sup	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				visites d'entreprises											
- Suivi APS		X	X	Tableau de réalisation des APS											
- Suivi de la gestion des associations			X	Plan d'actions des associations Rapport d'évaluation intermédiaire des plans d'actions associations	Responsable pédagogique + Marketing arts communication										
4- Insertion des lauréats	X	X		Enquête d'insertion des lauréats	Responsable Marketing et communication + pédagogique										
	X	X		Enquête du cheminement professionnel des lauréats	Responsable marketing et communication - pédagogique										
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Gestion Externe

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relations avec autres zones de responsabilités (AU SEIN DU GROUPE)															
-															
1- Direction Générale															
- 2- Directions fonctionnelles															
2.1 Direction Marketing et communication ?		?													
3- Direction de pôle															
				Etat de réduction	Service exploitation										
				Etat de chutes	Service exploitation										
				L'état de descriptions du profil des enseignants	Service pédagogique										
		x	x	Tableau d'avancement pédagogique du pôle	Service pédagogique										

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				L'état du rattrapage du cours	Service pédagogique										
				L'état du rattrapage des cours	Service pédagogique										
		x	x	L'état des honoraires											
	x	x		Tableau de L'emploi du temps général	Service pédagogique										
	X	x		L'état des diplômés par section ainsi que l'état de délibération	Service pédagogique										
4- Directeurs d'établissements															
Environnement externe de l'entreprise															
-															
2- Entreprises et organismes partenaires															
Relations avec	X	X		- Tableau	Directeur d'établissement										

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
entreprises partenaires				des conventions signées avec les entreprises											
- Autres organismes partenaires	X	X		- Dossier de conventions	Directeur d'établissement/directions de pôles										
3- Parents d'élèves	X	X		Planning des réunions avec les parents d'élèves	Directeurs d'élèves										

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Résultat Immédiat

Résultat Final															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Coûts Cachés															
- Absentéisme /remplacement		X	X	A créer	Service administratif et financier										
- Impayés			X												
- Déperditions en cours de scolarité		X	X	Tableau des chutes en quantité et en valeur	Service exploitation										
Coûts visibles															
-															
Produits visibles															
-															
- Suivi des inscriptions de formation initiale		X	X	Tableau des inscriptions par section	Service marketing et communication										
- Suivi des inscription de formation continue		X	X	Tableau de réalisations par produit	Directeur d'établissement										
-															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Produits en cours															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
En provenance de la Direction Générale															
En provenance de la direction du pôle															
En provenance des services internes															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultats Intermédiaires															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
Communication coordination - concertation															
-															
- Réunions pédagogique avec les professeurs				Fiche résolution	Responsable pédagogique										
- Réunion périodiques avec les délégués de classes				Fiche de résolutions	Directeur des études Directeur d'établissement Responsable pédagogique										
-															
Gestion du temps															
-															
-															

Résultats Intermédiaires															
-															
Formation intégrée															
-															
-															
-															
-															
Mise en oeuvre Stratégique															
-															
-															
-															
-															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Indicateurs d'évolution															
	Nature (1)			Support	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Communication-Coordination-Concertation															
-															
-															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
Formation intégrée															
Mise en oeuvre stratégique															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Gestion Interne : Marketing communication

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absentéisme															
-															
-															
-															
Rotation du Personnel															
-															
-															
-															
Accidents du travail															
-															
Qualité - Productivité															
1- Communication															
Inscriptions commerciales/formation initiale		X		Plan de communication	Responsable marketing communication										
				Tableau des statistiques commerciales											
				Synthèse de relances des visiteurs											
- Evaluation de la satisfaction du public interne		X	X	Le rapport de l'enquête satisfaction	Responsable marketing communication					X					X
- Suivi APS		X	X	Tableau de réalisation des											

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				APS											
- Evolution de la concurrence		X	X	Rapport d'étude de l'enquête sur la concurrence	Responsable Marketing et communication										
Evolution de l'image externe			X	Rapport sur l'image externe	Responsable Marketing et communication					X					X
- Suivi de la gestion des associations			X	Plan d'actions associations des étudiants Rapport d'évaluation intermédiaire des plans d'actions associations	Responsable Marketing actions et communication										
4- Ressources Humaines															
5- Insertion des lauréats	X	X		Enquête d'insertion des lauréats	Responsable Marketing et communication										
	X	X		Enquête du cheminement professionnel des lauréats	Responsable marketing et communication										
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Gestion Externe

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relations avec autres zones de responsabilités (AU SEIN DU GROUPE)															
-															
1- Direction Générale															
Direction Générale du Groupe															
-															
-				- Activités de la semaine	Responsable Marketing et communication										
- 2- Directions fonctionnelles															
2.1 : Direction des ressources humaines et système d'information															
3- Direction de pôle															
4- Directeurs d'établissements															
Communication															

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
Environnement externe de l'entreprise															
2- Entreprises et organismes partenaires															
Relations avec entreprises partenaires	X	X		- Tableau des conventions signées avec les entreprises	Directeur d'établissement										
Autres organismes partenaires	X	X		- Dossier de conventions	Directeur d'établissement/directions de pôles										
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Résultat Immédiat

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultat Final															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Coûts Cachés															
-															
-															
Coûts visibles															
- Evolution du budget de communication interne		X	X	Tableau de réalisation des actions de communication interne	Service marketing et communication										
- Evolution du budget de communication externe		X	X	Tableau de réalisation des actions de communication externe	Service marketing et communication										
Produits visibles															
-															
- Suivi des inscriptions de formation initiale		X	X	Tableau des inscriptions par section	Service marketing et communication										
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Produits en cours															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
En provenance de la Direction Générale															
Orientations Direction Générale				Projet en lancement	Responsable Marketing et Communication										
En provenance de la direction du pôle															
En provenance des services internes															
- Plan Marketing 200/201				Projet du plan	Responsable marketing communication										
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Résultats Intermédiaires															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
Communication coordination - concertation															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
Formation intégrée															
-															
-															
-															
-															
Mise en oeuvre Stratégique															
-															
- Mise															

Résultats Intermédiaires															
en Oeuvre des tableaux de bord															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Indicateurs d'évolution															
	Nature (1)			Support	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Communication-Coordination-Concertation															
-															
-															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
Formation intégrée															
Mise en oeuvre stratégique															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Gestion Interne : Service administratif et financier

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absentéisme															
- Absentéisme du personnel		X		- Feuille de présence	Responsable administratif et financier	X								x	
-															
-															
-															
Rotation du Personnel															
- Rotation du personnel administratif		X	X	Tableau de rotation (A créer)	Responsable administratif et financier					x					X
- Rotation du personnel pédagogique		X	X	Tableau de rotation (A créer)	Responsable pédagogique										
-															
-															
-															
Accidents du travail															
- Accidents du travail du personnel				Tableau des accidents du personnel (A créer)	Responsable administratif										
- Accidents des élèves				Tableau des accidents des élèves											
-															
Qualité -															

	Nature (1)		Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
Productivité														
2- L'exploitation														
- Encaissement des recettes		X	Bons de recettes Registre des recettes Registre de production Registre des mensualités	Responsable exploitation	X						X			
- Arrêt de situation financière		X	Arrêté de situation	Responsable d'exploitation	X						X			

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Gestion Externe

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relations avec autres zones de responsabilités (AU SEIN DU GROUPE)															
-															
- 2- Directions fonctionnelles															
2.2 : Direction de l'audit et qualité		X	X	- Rapport de contrôle de gestion	- Directeur de pôle										
				- Rapport des missions d'audit	- Directeur Audit										
3- Direction de pôle															
		X	X	Arrêté de situation	Service exploitation										
		X	X	Tableau de recouvrement	Service exploitation										
		X	X	FIB	Service comptabilité										
		X	X	Etat d'encaissement	Service exploitation										
				Etat de réduction	Service exploitation										
				Etat	Service										

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)				Pilotage (3)				
				de chutes	exploitation									
				Etat de suivi des règlements des autres formations	Service exploitation									
				Etat de portefeuille chèques	Service exploitation									
		x	x	Etat des retards sur exercices antérieurs	Service exploitation									
		x	x	L'état des honoraires										
		X	x	Synthèse des états financiers	Directeur d'établissement									
4- Directeurs d'établissements														
Environnement externe de l'entreprise														
-														
1- Administrations														
L'OFPPT	X x	X x		Tableau de réalisation des actions de formation	Directeur d'établissement									

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)		Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
CIOPE	x	x	Tableau de suivi de règlement formation - emploi, auto-emploi	Directeur d'établissement + responsable administratif et financier										
Autres administrations														
Impôts	X	X	Déclarations fiscales IGR sur salaires IGR sur honoraires IS	Service administratif et financier										
CNSS	X	X	Déclarations sociales	Service administratif et financier										
AGMA			- Mutuelle du personnel	Service administratif et financier										
			- Déclaration assurances/RC											
2- Entreprises et organismes partenaires														

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Résultat Immédiat

Résultat Final															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Coûts Cachés															
-															
- Absentéisme /remplacement		X	X	A créer	Service administratif et financier										
- Trésorerie			X	Tableau de suivi de la trésorerie	Service administratif et financier										
- Impayés			X												
Déperditions en cours de scolarité ?		X	X	Tableau des chutes en quantité et en valeur	Service exploitation										
-															
Coûts visibles															
- Budgets – suivi (charges)		X	x	Fiche de gestion budgétaire FGP	Service administratif et financier										
- Evolution des honoraires		X	X	Etat des honoraires	Service exploitation										
- Evolution des salaires		X	X	Tableau évolution des salaires	Service administratif et financier										
- Evolution du budget de		X	X	Tableau de réalisation des actions	Service marketing et communication										

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultat Final															
communication interne				de communication interne											
- Evolution du budget de communication externe		X	X	Tableau de réalisation des actions de communication externe	Service marketing et communication										
- Evolution des investissements		X	X	Tableau de réalisation des dépenses d'investissement	Service comptabilité										
Produits visibles															
-															
- Budget suivi (Produits)		X	X	Fiche de gestion budgétaire	Service administratif et financier										
-															

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Création de Potentiel

Produits en cours															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
En provenance de la Direction Générale															
En provenance de la direction du pôle															
En provenance des services internes															
- Budgets de fonctionnement et d'investissement				Projet du budget	Responsable administratif et financier										
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultats Intermédiaires															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
Communication coordination - concertation															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
Formation intégrée															
-															
-															
-															
-															
Mise en oeuvre Stratégique															
-															
-															
-															

Résultats Intermédiaires															
-															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Indicateurs d'évolution															
	Nature (1)			Support	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Communication-Coordination-Concertation															
-															
-															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
Formation intégrée															
Mise en oeuvre stratégique															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Gestion Interne : Service exploitation

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absentéisme															
-															
Rotation du Personnel															
-															
-															
-															
Accidents du travail															
Qualité - Productivité															
1- L'exploitation															
- Encaissement des recettes			X	Bons de recettes Registre des recettes Registre de production Registre des mensualités	Responsable exploitation	X						X			
- Arrêt de situation financière			X	Arrêté de situation	Responsable d'exploitation		X					X			

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Gestion Externe

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
	q	Q	f			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relations avec autres zones de responsabilités (AU SEIN DU GROUPE)															
-															
1- Direction Générale															
-															
-															
- 2- Directions fonctionnelles															
2.2 : Direction de l'audit et qualité															
				- Rapport des missions d'audit	- Directeur Audit										
3- Direction de pôle															
		X	X	Arrêté de situation	Service exploitation										
		X	X	Tableau de recouvrement	Service exploitation										
		X	X	FIB	Service comptabilité										
		X	X	Etat	Service										

	Nature (1)			Supp	Eme	Saisie (2)					Pilotage (3)				
				d'encaissement	exploitation										
				Etat de réduction	Service exploitation										
				Etat de chutes	Service exploitation										
				Etat de suivi des règlements des autres formations	Service exploitation										
				Etat de portefeuille chèques	Service exploitation										
		x	x	Etat des retards sur exercices antérieurs	Service exploitation										
4- Directeurs d'établissements															
Environnement externe de l'entreprise															
-															
1- Administrations															
- Municipalité			X	- Liste des effectifs inscrits											

(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Résultat Immédiat

Résultat Final															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Coûts Cachés															
-															
- Trésorerie			X	Tableau de suivi de la trésorerie	Service administratif et financier										
- Déperditions en cours de scolarité		X	X	Tableau des chutes en quantité et en valeur	Service exploitation										
-															
Coûts visibles															
-															
- Evolution des honoraires		X	X	Etat des honoraires	Service exploitation										
- Evolution des investissements		X	X	Tableau de réalisation des dépenses d'investissement	Service comptabilité										
Produits visibles															
-															
- Suivi des inscription de formation continue		X	X	Tableau de réalisations par produit	Directeur d'établissement										
-															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 =															

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre

Résultat Final
hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle

Création de Potentiel

Produits en cours															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
En provenance de la Direction Générale															
En provenance de la direction du pôle															
- L'actualisation des programmes				Projet en lancement	Directeur de pôle										
				Plan de communication	Directeur de pôle										
En provenance des services internes															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Résultats Intermédiaires															
	Nature (1)			*Support*	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
Communication coordination - concertation															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
Formation intégrée															
-															
-															
-															
-															
Mise en oeuvre Stratégique															
-															
- Mise en															

Résultats Intermédiaires															
Oeuvre des tableaux de bord															
-															
-															
-															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

Création de Potentiel

Indicateurs d'évolution															
	Nature (1)			Support	*Emetteur*	*Saisie (2)*					*Pilotage (3)*				
	q	**Q**	**f**			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conditions de Travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Organisation de travail															
-															
-															
-															
-															
-															
-															
Communication-Coordination-Concertation															
-															
-															
-															
-															
Gestion du temps															
-															
-															
-															
<u>Formation intégrée</u>															
Mise en oeuvre stratégique															
(1) : q = qualitatif ; Q = quantitatif ; f = Financier (2) : 1 = ponctuelle, quotidienne ; 2 = hebdomadaire ; 3 = bimensuelle ; 4 = mensuelle ; 5 = trimestrielle (3) : 1 = hebdomadaire ; 2 = mensuelle ; 3 = trimestrielle ; 4 = semestrielle ; 5 = annuelle															

"Cyberthèses ou Plateforme" - © Celui de l'auteur ou l'autre