

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Polytechnique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات  
Ecole Nationale Polytechnique



Département du Génie Industriel

EHEA

Mémoire de projet de fin d'études  
pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en Génie Industriel (Management  
Industriel)

# Conception d'un Management Stratégique au sein de l'EHEA en Optimisant les Coûts-Performance Cachés

**BEDJAOUI Ramzi**

Sous la direction de Mr Reda GOURINE  
Présenté et soutenu publiquement le (13/10/2021)

**Composition du jury :**

<b>Président</b>	<b>Mme. BOUCHAFAA</b>	<b>Bahia</b>	<b>MCA</b>	<b>ENP</b>
<b>Promoteur</b>	<b>Mr. GOURINE</b>	<b>Reda</b>	<b>Docteur</b>	<b>ENP</b>
<b>Examineur</b>	<b>M. ZOUAGHI</b>	<b>Iskander</b>	<b>MCB</b>	<b>ENP</b>

ENP 2021



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Polytechnique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات  
Ecole Nationale Polytechnique



Département du Génie Industriel

EHEA

Mémoire de projet de fin d'études  
pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'état en Génie Industriel (Management  
Industriel)

# Conception d'un Management Stratégique au sein de l'EHEA en Optimisant les Coûts-Performance Cachés

**BEDJAOUI Ramzi**

Sous la direction de Mr Reda GOURINE  
Présenté et soutenu publiquement le (13/10/2021)

**Composition du jury :**

<b>Président</b>	<b>Mme. BOUCHAFAA</b>	<b>Bahia</b>	<b>MCA</b>	<b>ENP</b>
<b>Promoteur</b>	<b>Mr. GOURINE</b>	<b>Reda</b>	<b>Docteur</b>	<b>ENP</b>
<b>Examineur</b>	<b>M. ZOUAGHI</b>	<b>Iskander</b>	<b>MCB</b>	<b>ENP</b>

ENP 2021

## **Dédicaces**

*Je voudrais dédier ce travail à ma mère, qui m'a élevé et soutenu dans toutes mes décisions. Celui qui a fait beaucoup de sacrifices pour me voir réussir,*

*À mon père, qui a longtemps été garant de mon développement et mon évolution sur les bases qui ont fait de moi l'homme que je suis aujourd'hui,*

*À mes deux petites sœurs adorables, Salsabil et Tasnim et mon petit frère, Mahdi, qui ont été là depuis le début suivant mon parcours de près,*

*À la mémoire de ma grand-mère qui m'a toujours soutenu,*

*À la mémoire de mon grand-père que je n'ai jamais rencontré,*

*À mes cousins et cousines, tantes et oncles,*

*À mon encadreur, Reda GOURINE, qui m'a accompagné dans les moments difficiles que j'ai traversés durant ce projet,*

*À mes amis Safouane, Yasser, Belhadj, Amir, Saïf, Khier, Oussama, Ahmed, Hani, Zaki*

*À l'ensemble de mes camarades de la promotion du Génie Indus,*

*À tous les présents, anciens et futurs membres d'IEC,*

*À tous les membres du VIC,*

*Et à tous ceux qui ont fait confiance en mes capacités et ont cru en ma réussite.*

**Ramzi BEDJAOUI**

## ***Remerciement***

En préambule de ce travail de fin d'études, nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à la préparation de ce mémoire.

Mes plus vifs remerciements vont à mon promoteur M. Reda GOURINE qui, par son aide, sa patience, ses conseils avisés et ses qualités relationnelles essentielles, a grandement contribué à la réussite de mon travail. Au-delà du contexte de ce projet, je le remercie du fond du cœur pour chaque conseil qu'il m'a donné.

Ma gratitude s'adresse également à Mme BOUCHAFAA Bahia, Mr ZOUAGHI Iskander et Mme NOUAL Nadjwa et je les remercie d'avoir pris le temps d'analyser mon travail.

Je tiens à remercier tous les enseignants du département de génie industriel.

Je tiens à remercier toute l'équipe de l'EHEA en général et en particulier à : Nazim TAIBI, qui m'a soutenu tout au long de mon projet.

## ملخص

تشارك كلية الدراسات العليا في التأمين (EHEA) في استراتيجية نمو استجابةً للسياق التنافسي لسوق التدريب المهني. يهدف هذا المشروع إلى تلبية حاجة المدرسة من خلال إجراء إدارة التغيير. بالتعاون مع جميع الموظفين وبعض المستشارين الخارجيين ، تتمثل مهمتنا في دراسة وتحديد جميع محاور التغيير التي تهدف إلى دعم EHEA في إدارة التغيير. من أجل القيام بذلك ، تم اعتماد النهج الاجتماعي والاقتصادي للإدارة (SEAM) كمنهجية للتغيير.

خلال المراحل المختلفة لمنهجية التغيير هذه ، حرصنا على إجراء تشخيص عميق لتحديد جميع الاختلالات داخل EHEA وحساب التكاليف الخفية المرتبطة بها ، وتسليط الضوء على محاور التغيير الاستراتيجية وتحديد جميع المشاريع داخل كل محور. وأخيرًا قمنا ببناء خطة عمل ذات أولوية (PAP) لكل قسم للتأكد من أن جميع الإجراءات مفصلة ومتزامنة.

**الكلمات المفتاحية:** الاقتصاد الاجتماعي ، الإدارة ، إدارة التغيير ، الأداء ، التكاليف ، اتخاذ القرار.

## Abstract

The School of Higher Studies in Insurance (EHEA) is engaged in a growth strategy in response to the competitive context of the professional training market. This project aims to fulfil the school's need by conducting a change management. In collaboration with all employees and some external consultants, our mission is to study and identify all the axes of the change aimed to support the EHEA in its change management. In order to do so, the socio-economic approach to management (SEAM) was adopted as a methodology of change.

During the various stages of this methodology of change, we made sure to conduct a deep diagnosis to identify all the dysfunctions within the EHEA and calculate the hidden costs associated with them, highlight strategic axes of change and define all the projects within each axis. And Finally we built a Priority Action Plan (PAP) for each department to ensure that all actions are detailed and synchronised.

**Keywords:** Social economics, Management, Change management, Performance, Costs, Decision making.

## Résumé

L'École des hautes études en assurance (EHEA) est engagée dans une stratégie de croissance en réponse au contexte concurrentiel du marché de la formation professionnelle. Ce projet vise à répondre au besoin de l'école en menant une conduite du changement. En collaboration avec l'ensemble des collaborateurs et quelques consultants externes, notre mission est d'étudier et d'identifier tous les axes du changement visant à accompagner l'EHEA dans sa conduite du changement. Pour ce faire, l'Approche Socio-Économique du Management (MASE) a été adoptée comme méthodologie du changement.

Au cours des différentes étapes de cette méthodologie de changement, nous avons veillé à mener un diagnostic approfondi pour identifier tous les dysfonctionnements au sein de l'EHEA et calculer les coûts cachés qui leur sont associés, mettre en évidence les axes stratégiques de changement et définir tous les projets au sein de chaque axe. Et enfin nous avons construit un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) pour chaque département afin de s'assurer que toutes les actions sont détaillées et synchronisées.

**Mots clés :** Socio-Économie, Management, Conduite du changement, Performance, Coûts, Prise de décision.

# Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale .....	11
CHAPITRE I : Etat des Lieux.....	13
Introduction.....	14
1. Marché de formation continue .....	15
1.1. Type de prestataire .....	15
1.2. Formateurs .....	15
1.3. Financement de la formation continue .....	16
1.4. Taille du marché .....	16
2. Présentation de l'EHEA (2021) .....	16
2.1. Missions principales.....	17
2.2. Partenaire.....	17
2.3. Produits proposés par l'EHEA .....	17
2.3.1. Formation diplômante .....	17
2.3.2. Les formations certifiantes.....	18
2.3.3. Les formations qualifiantes.....	18
2.4. Clients de l'EHEA .....	19
2.5. Concurrents de l'EHEA.....	20
3. Analyse stratégique de l'EHEA .....	21
3.1. Analyse interne .....	21
3.2. Analyse externe.....	25
3.2.1. Analyse de marché .....	25
3.2.2. SWOT .....	30
4. Problématique.....	36
5. Hypothèse centrale.....	36
6. Conclusion.....	37
CHAPITRE II : Etat de l'Art.....	38
Introduction.....	39
1. Stratégie .....	40
2. Management stratégique .....	42
3. Conduite de changement .....	44
4. Management socio-économique (MASE) .....	50
4.1. L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations .....	51
4.1.1. Le modèle bio-systémique de fonctionnement des entreprises et des organisations.....	51

4.1.2.	Principes sous-jacents de la théorie socio-économique des organisations .....	53
4.1.3.	L'absence de système intégrés dynamiques d'information sur les ressources humaines, fonctionnels et opérationnels (SIOFHIS) .....	55
4.2.	L'intervention Socio-Economique.....	55
4.2.1.	Trièdre .....	56
4.2.2.	Processus d'HORIVART.....	58
5.	Conclusion.....	60
CHAPITRE III : Conception et Mise en œuvre de la Stratégie de l'EHEA .....		61
Introduction.....		62
1. Diagnostic.....		63
1.1. Collecte de données.....		65
1.2. Effet miroir .....		67
1.3. Calculs des coûts cachées :.....		73
1.4. HEM et ND:.....		76
2. A la recherche (ou conception) de solutions participatives : .....		77
2.1. Paniers et groupes de projets.....		77
2.2. Choix de projets relatifs au génie industriel .....		78
2.3. Processus achat/charge pédagogique/investissement/ à modéliser .....		79
2.4. Processus inter-organisationnel : mutualisation des besoins .....		79
3. Mise en oeuvre Stratégique .....		82
4. Conclusion.....		85
Conclusion générale .....		86
Bibliographie et Webographie .....		87
Annexes .....		90
Liste des Annexes : l'ordre d'apparition.....		91
Annexe A : SWOT .....		92
Annexe B : Données Secteur : Ressource humaines.....		93
Annexe C : Plan d'entretiens .....		102
Annexe D : Guide d'entretien .....		103
Annexe E : L'effet miroir .....		105
Annexe F : HEM et ND .....		117
Annexe G : Grille d'anomalie .....		119
Annexe H : Processus Achat/Charge Pédagogique/Investissement .....		124
Annexe I : PAP Société .....		126
Annexe J : PAP-DG.....		129
Annexe K : PAP-DAF .....		134
Annexe L : PAP-DFP .....		138



Annexe M : Marge sur coûts variable exercice 2019.....	143
--	-----

## Liste des tableaux

Table I-1 : Matrice SWOT synthétisant les résultats de l'analyse stratégique.....	30
Table III-1 : Statuts, techniques et formes de l'information traités .....	66
Table III-2 : Formule de la CHMCV .....	74
Table III-3 : Résultat du calcul de la CHMCV.....	74
Table III-4 : Grille d'anomalie avec les coûts cachés associés à chaque dysfonctionnement .....	75
Table III-5 : Paniers et groupes de projets.....	77
Table III-6 : Le(s) Parcours(s) utilisateur(s).....	80
Table III-7 : Les éléments d'un Plan d'Action Prioritaire.....	82
Table III-8 : Instances de communication-coordination-concertation.....	83
Table III-9 : Démultiplication des projets .....	84

## Liste des figures

Figure I-1 : Répartition du chiffre d'affaires par type de formation (2017-2019).....	18
Figure I-2 : Répartition du chiffre d'affaire par type de clients(2017-2019).....	19
Figure I-3 : Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique.....	20
Figure I-4 : Organigramme de l'EHEA.....	21
Figure I-5 : Processus Commercial .....	22
Figure I-6 : Processus Pédagogique.....	23
Figure I-7 : Processus DAF.....	24
Figure I-8 : Evolution globale de l'effectif du secteur.....	26
Figure I-9 : Evolution annuelle de la masse salariale .....	27
Figure I-10 : Evolution des effectifs formés .....	28
Figure I-11 Structure des effectifs formés par type de formation et catégorie socioprofessionnelle.....	29
Figure II-1 : Gérer le changement pour réussir en compétition: les cinq facteurs centraux.....	45
Figure II-2 : Modèle socio-économique de fonctionnement dynamique durable de l'organisation .....	52
Figure II-3 : Performances socio-économiques suite à une intervention socio-économique .....	53
Figure II-4 : L'étoile de MASE .....	54
Figure II-5 : Synopsis des trois forces dynamiques du changement .....	56
Figure II-6 : Le modèle HORIVERT.....	58
Figure II-7 : Une élaboration soignée du rythme d'action : la chronobiologie du processus .....	59
Figure III-1 : Relation Performance-Coût caché .....	63
Figure III-2 : Un dysfonctionnement plusieurs sortes d'impacts .....	64
Figure III-3 : Chronologie des différentes techniques du recueil des informations.....	65
Figure III-4 : Arbre d'exploitation des entretiens .....	66
Figure III-5 : Extrait de l'effet miroir : Condition du travail .....	67
Figure III-6 : Extrait de l'effet miroir : Organisation du travail .....	69
Figure III-7 : Extrait de l'effet miroir : Communication-Coordination-Concertation.....	70
Figure III-8 : Extrait de l'effet miroir : Gestion du temps.....	71
Figure III-9 : Extrait de l'effet miroir : Formation intégrée .....	72
Figure III-10 Extrait de l'effet miroir : Mise en oeuvre stratégique .....	73
Figure III-11 : Extrait de l'HEM : Communication-Coordination-Concertation .....	76
Figure III-12 : Extrait de l'HEM : Gestion du temps .....	76
Figure III-13 : Exemple du Non-dits .....	76
Figure III-14 : Processus de mutualisation des besoins en formation sous BPMN .....	79
Figure III-15 : Synchronisation du PAP : processus de production de la qualité des projets prioritaires .	84

## Liste des abréviations

**BPMN** : Business Process Model and Notation

**CAPN** : Contrat d'Activité Périodiquement Négociable

**CHMCV** : Contribution horaire à la marge sur coût variable

**DAF** : Direction/Directeur de L'Administration et des Finances

**DFP** : Direction/Directeur de Formation et Pédagogie

**DG** : Directeur Général

**EFTP** : Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels

**EHEA** : Ecole des Hautes Etudes d'Assurance

**ESAA** : Ecole Supérieure Algérienne des Affaires

**FPC** : Formation Professionnelle Continue.

**GC** : Grille de Compétence

**GDT** : Gestion du Temps

**HEM** : Hiérarchisation de l'Effet Miroir

**KPI** : Key Performance Indicator.

**LMS** : Learning Management System

**MASE** : Management socio-économique

**MECE** : Mutuellement exclusive collectivement exhaustive

**MFEP** : Ministère de la Formation et d'Enseignement Professionnels

**MVP** : Minimum Viable Product

**ND** : Non-dits

**PAP** : Plan d'Action Prioritaire

**PRO-PAP** : Projet PAP

**PASINTEX** : Plan Stratégique Interne Externe

**SEAM** : Socio-Economic Approach to Management

**SIOFHIS** : Système intégrés dynamiques d'information sur les ressources humaines, fonctionnels et opérationnels

**STS** : Systèmes socio-techniques

**TBD** : Tableau de Bord de Direction

**TBS** : Tableau de Bord Stratégique

**TFP** : Taxe de formation professionnelle

**TFW** : Taylor, Fayol, Weber

**UAR** : Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance

# Introduction générale

L'émergence des nouvelles technologies et la rapidité avec laquelle le monde est en train de changer poussent les organisations à trouver de nouveaux champs de développement, à se digitaliser et à développer de nouveaux modes de gestion. L'adaptation au changement dans cette ère semble être un facteur clé de succès, il est devenu impératif de comprendre comment ces changements auront un impact sur la main-d'œuvre et comment adopter une stratégie viable pour ce changement.

Tandis que le changement est inévitable et nécessaire dans le climat des affaires actuelles, il n'est pas toujours facile à réaliser. En fait, selon une étude McKinsey, 70 % des programmes de gestion du changement n'atteignent pas leurs objectifs.

La gestion du changement a été définie comme « le processus de renouvellement continu de l'orientation, de la structure et des capacités d'une organisation pour répondre aux besoins en constante évolution des clients externes et internes » (Moran et Brightman, 2001). Selon Burnes (2004), le changement est une caractéristique omniprésente de la vie organisationnelle, tant au niveau opérationnel que stratégique. Par conséquent, il ne devrait y avoir aucun doute quant à l'importance pour toute organisation de sa capacité à identifier où elle doit être à l'avenir, et comment gérer les changements nécessaires pour y parvenir. Par conséquent, le changement organisationnel ne peut être séparé de la stratégie organisationnelle, ou vice versa (Burnes, 2004).

L'EHEA, l'école pour laquelle nous menons ce projet de gestion du changement, est consciente des risques de ne pas savoir comment gérer le changement pendant ces périodes, certains des risques sont :

- Tomber dans une compétition sévère avec les grandes écoles d'assurances à l'échelle internationale dans le E-learning
- Perdre la flexibilité de gestion
- Obsolescence des produits commerciaux
- Processus inefficaces et besoin de nouvelles technologies
- Influence décroissante de l'industrie
- Attrition des employés et faible moral

En effet, le Top Management a fait preuve d'un réel enthousiasme pour le changement et a commencé à faire les premiers pas avant même que ce projet ne soit proposé. Durant de notre stage à l'EHEA, nous avons accompagné l'école à gérer le changement tout en adoptant l'approche du management socio-économique (MASE) comme méthodologie du changement.

La démarche du management socio-économique (MASE) (Savall, 1973) est une démarche intégrale de management stratégique, qui permet de prendre d'une manière simultanée et intégrée la dimension sociale et la dimension économique. Sa particularité est d'évaluer économiquement la performance sociale notamment à travers le calcul des coûts-performances cachés, ce qui la distingue des autres écoles de management. Les principaux apports de la gestion socio-économique aux domaines du management sont :

- **Système d'information** : SIOFHIS
- **Management stratégique** : Stratégie socio-économique
- **Contrôle de gestion** : Diagnostic socio-économique
- **Compatibilité analytique** : Coûts cachés
- **Finance** : Choix socio-économique d'investissement
- **Gestion de production** : Organisation du travail avec autonomie concertée
- **Marketing** : Concertation commercial-production
- **Gestion de personnel** : Contrat d'activité périodiquement négociable

Cette approche se concentre sur l'élimination des coûts cachés qui représentent l'équivalent monétaire des dysfonctionnements. Les recherches-interventions menées par les chercheurs de l'ISEOR au sein de 2000 entreprises et organisations, 72 secteurs d'activité et 42 pays, ont révélé 4713 dysfonctionnements provoquant des surtemps et des non-productions qui, n'apparaissant pas dans la nomenclature comptable, ont été nommés cachés.

La portée de notre travail au sein de l'EHEA était de : i) Réaliser un diagnostic pour identifier les dysfonctionnements qui nuit au bon déroulement du travail, ii) Estimer les coûts cachés générés par ces dysfonctionnements, iii) Répondre à ces dysfonctionnements avec de multiples projets répartis sur différents axes stratégiques, iv) Et enfin construire les plans d'actions prioritaires pour gérer la bonne exécution de ces projets.

Ce document est structuré en trois chapitres expliquant le contexte du travail, la littérature concernée par l'étude et la démarche de la résolution de la problématique.

### **Chapitre 1 : État des lieux**

Dans ce chapitre, nous commençons par présenter l'entreprise, son secteur et ses concurrents. Pour ce faire, nous avons mené une analyse interne pour évaluer les capacités de l'école et une analyse externe du marché pour comprendre nos clients et l'état du marché.

### **Chapitre 2 : État de l'art**

Ce chapitre est dédié à présenter les différentes littératures liées à notre projet de conduite du changement.

### **Chapitre 3 : Approche Socio-Économique du Management**

Dans ce chapitre, nous présentons les étapes qui ont suivi pour passer d'un diagnostic à l'élaboration de plans d'action pour ce changement.

# **CHAPITRE I : Etat des Lieux**

## **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons présenter l'EHEA, son secteur d'activité, ses missions, ses produits, ses clients et finalement ses concurrents. Également, nous allons discuter les résultats de l'analyse stratégique de l'EHEA pour justifier les objectifs de ce projet.

Les résultats de l'analyse stratégique nous ont permis d'identifier le besoin d'une conduite de changement pour atteindre les objectifs stratégiques. A la fin de ce premier chapitre nous allons présenter la problématique de ce travail qui découle de l'analyse stratégique et les objectifs de l'EHEA.



## **1. Marché de formation continue**

La formation professionnelle est un élément clé de la réussite de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP). C'est la meilleure façon d'assurer que la formation est toujours pertinente (CRID, 2016).

Parmi les types des formations dans le milieu professionnel en Algérie, il y a :

- Les stages en entreprises dans le cadre de la formation résidentielle
- La formation par l'apprentissage
- La formation continue

Dans ce qui suit, nous allons définir le secteur d'activité de l'EHEA, ce qu'est la formation continue. C'est une formation qui concerne la population active des travailleurs et des chercheurs d'emplois. Elle est fournie en plusieurs formes :

- La formation continue fournit aux travailleurs qui sont déjà en service (Temps pleins, alternance) dans le cadre de leur travail. Elle peut être qualifiante ou diplômante, avec l'obtention de diplôme de formation validant le savoir acquis tout au long de la vie professionnelle.
- La formation d'adaptation qui est un complément de formation s'adressant généralement aux chercheurs d'emplois ou aux travailleurs qui doivent s'adapter aux exigences de nouveaux postes. Elle vise l'insertion en apportant les compétences complémentaires exigées par ces postes.
- La formation produit est une formation à court terme fournie par une entreprise, généralement sur son équipement spécifique et les modes de production appropriés. Ces formations peuvent devenir obsolètes quand les entreprises changent.

### **1.1. Type de prestataire**

L'offre de formation continue est assurée par divers organismes publics et privés. Ces organismes peuvent exercer leurs activités de façon exclusive dans le domaine de la formation continue, ou en complément d'une offre de formation initiale exercée dans un ou plusieurs secteurs de formation professionnelle.

Les établissements publics de formation professionnelle, placés sous la tutelle du MFEP (Ministère de la Formation et d'Enseignement Professionnels), développent diverses formes de formation continue : la formation conventionnée avec les entreprises et institutions publiques et la formation en cours du soir (European Training Foundation, 2003).

### **1.2. Formateurs**

Le personnel exerçant une activité de formateur relève de statuts divers : fonctionnaires, salariés sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, formateurs vacataires. Les différents organismes de formation ont recours à des intervenants extérieurs (vacataires) pour assurer les actions de formation continue. Chaque organisme dispose d'un réseau de formateurs mis à contribution selon la nature et le domaine de l'action envisagée. La législation en vigueur ne prévoyant pas de définition légale du formateur en formation continue, quiconque peut se présenter en tant que formateur sans disposer d'une qualification ou d'une formation pédagogique confirmée (European Training Foundation, 2003).

### **1.3. Financement de la formation continue**

Les principales sources de financement de la formation continue proviennent de l'État à travers les budgets des ministères et institutions publiques, des entreprises publiques et privées qui paient une taxe de formation professionnelle (TFP) (équivalente à 1% de leur masse salariale) et des individus (European Training Foundation, 2003).

### **1.4. Taille du marché**

L'EHEA propose des formations continues destinées au secteur des assurances (bien que cela ne soit pas exclusivement le cas, nous verrons cela dans les parties suivantes). Nous pouvons estimer la taille du marché de la formation destinée aux sociétés d'assurances aux alentours de 300 à 350 Millions de DA, si l'on considère qu'elle est égale à la somme des dépenses de formation dans le secteur des assurances (EHEA, 2018). Néanmoins, le marché est probablement plus important si l'on prend en compte les sociétés d'assurances dont la demande n'a pas pu être satisfaite. Cela peut arriver soit car les produits actuels ne répondent pas à leurs besoins, ou pour des raisons de logistique, du fait que la majorité des grands acteurs de la formation en assurance, se trouvent au niveau de la capitale. A cela, il faudrait ajouter les individus qui souhaitent se former sur les métiers de l'assurance et qui financent eux-mêmes leur formation.

## **2. Présentation de l'EHEA (2021)**

Portée par le développement économique et social qu'a connu l'Algérie au début du 21<sup>ème</sup> siècle, le marché des assurances a connu une croissance importante ainsi que son besoin de formation. Pour répondre à ce besoin, et sur l'impulsion du Ministère des Finances, l'Ecole des Hautes Etudes d'Assurance (EHEA, SPA) a été créée en 2010 par 14 compagnies membres de l'Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR). Il s'agit de :

- Alliance Assurances
- Caisse Nationale de Mutualité Agricole « CNMA »
- Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations « CAGEX »
- Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance « CAAR »
- Compagnie Algérienne des Assurances « CAAT »
- Compagnie Centrale de Réassurance « CCR »
- Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures : « CASH »
- Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance « CIAR »
- Générale Assurance Méditerranéenne « GAM »
- L'Algérienne des Assurances « 2A »
- Salama Assurances Algérie
- Société de Garantie du Crédit Immobilier « SGCI »
- Société Nationale d'Assurance « SAA »
- TRUST Algeria Assurances Réassurance

## 2.1. Missions principales

Depuis sa création, L'EHEA a comme mission :

- Assurer des formations fondamentales préparant les diplômés de DHEA, masters en assurance et finances et comptabilité d'assurances destinées aux nouveaux cadres dont a besoin le secteur.
- Assurer des programmes de perfectionnement qualifiant et certifiant, en techniques d'assurance et en management de l'assurance de niveau international afin soutenir le développement futur et rapide de l'industrie d'assurance en Algérie.
- Organiser les manifestations et rencontres scientifiques dans le domaine des assurances.
- Développer la coopération et la coordination avec les sociétés d'assurances nationales et les institutions nationales (Ministère des finances, UAR, CNA), en vue de satisfaire les besoins en compétences du marché de l'assurance.

## 2.2. Partenaire

L'école se positionne comme leader de la formation supérieure en assurance au niveau national. Elle fournit des formations à haut niveau qui sont assurées par des cadres/formateurs nationaux et internationaux issus des établissements partenaires de l'école. Aujourd'hui, elle compte cinq partenaires :

- **IFPASS** : Institut de Formation de la Profession de l'Assurance, référence de l'enseignement professionnel de l'assurance en France depuis plus de 60 ans.
- **Cnam-Enass** : École nationale d'assurances et marque du conservatoire national des arts et métiers. Opérateur de formation de référence pour les diplômés d'assurance.
- **INFERENSIA** : Cabinet de conseil, qui se positionne comme la référence de l'expertise augmentée autour des sujets Data et d'innovation, pour répondre aux enjeux clés des organisations.
- **ISEOR** : Centre de recherche et d'expertise en management socio-économique en France. Il intervient dans les entreprises et organisations sur la méthode des coûts cachés, améliorant la qualité, l'efficacité et l'implication du personnel.
- **INCEIF** : The global university for Islamic finance, la seule université au monde dédiée à la finance islamique. L'INCEIF fait partie de l'initiative de la Malaisie visant à promouvoir l'éducation en finance islamique pour la communauté financière nationale et internationale.

## 2.3. Produits proposés par l'EHEA

### 2.3.1. Formation diplômante

Ce type de formation dure trois à quatre semestres, l'école est très sélective dans le choix des étudiants pour ce type de formation. Les étudiants sont tenus de préparer un dossier qui les qualifie pour des entretiens qui servent ensuite à s'assurer de la qualification des étudiants. Elles se déroulent selon un rythme d'une semaine par mois. Parmi ces formations, on trouve les différents Master où l'étudiant est évalué suivants des examens semestriels. Dans certains cas, un rapport de stage, et un mémoire de fin d'étude sont exigés.

Un autre type de formation diplômante est le Diplôme HEA, ou Formation DHEA. Elle se déroule aussi sur presque 2 ans, mais est constituée d'une sélection de séminaires (20 séminaires pour 20 mois). L'étudiant ne passe pas d'examens et est évalué selon son mémoire de fin d'étude. A la fin d'une

formation diplômante, l'étudiant ayant réussi son cursus, obtient son Diplôme et dans certains cas, un autre diplôme délivré par le partenaire ayant contribué à l'organisation de la formation.

### 2.3.2. Les formations certifiantes

Ces formations se déroulent généralement sur une durée d'un semestre (6 mois), à un rythme d'un regroupement d'une semaine par mois. L'étudiant passe des examens à la fin de la formation et en cas de succès se voit octroyer un Certificat.

### 2.3.3. Les formations qualifiantes

Ce sont des formations qui ne nécessitent pas de dossier d'inscription, et ne possèdent pas d'examens, de rapport de stage ou de mémoire. Il existe deux types de formations qualifiantes:

- **Les formations qualifiantes de courte durée (ou séminaires)** : qui se déroulent sur une durée de 3 à 10 jours sous forme de séminaire. Il est à noter que certains séminaires se déroulant durant la formation DHEA sont proposés comme formations de courte durée. Les étudiants de la formation DHEA suivent donc le séminaire aux côtés des participants de la formation qualifiante.
- **Les formations qualifiantes de moyenne durée (ou formations à la carte)** : qui sont organisées à la demande des compagnies. Le contenu et la durée de la formation sont établis en fonction du cahier de charge. Ces formations se déroulent soit sur le site de la compagnie ou au sein de l'EHEA. L'étudiant reçoit une attestation de participation à l'issue de la formation.

Dans la figure I-1, on peut voir la répartition du chiffre d'affaires en utilisant les données des années (2017-2019), Nous n'avons pas pris en compte l'année 2020 à cause du COVID-19 qu'a fait chuter le chiffre d'affaires afin de vous montrer la performance réelle de l'EHEA dans l'état normale.

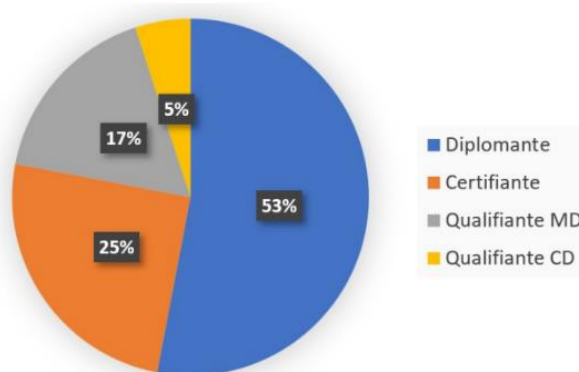


Figure I-1 : Répartition du chiffre d'affaires par type de formation (2017-2019) (Rapport de gestion 2019)

## 2.4. Clients de l'EHEA

La clientèle peut être segmentée en plusieurs catégories selon leur secteur d'activité :

– Les compagnies d'assurances :

\* Les compagnies à capitaux publics (y compris mutuelles) : en particulier des :

· Assureurs de biens et de responsabilité.

· Assureurs de personnes.

· Réassureurs.

· Sociétés spécialisées (crédit/caution).

\* Les compagnies à capitaux privés/mixtes : en particulier des :

· Assureurs de biens et de responsabilité.

· Assureurs de personnes.

– Les courtiers.

– Les sociétés d'expertise.

– Les instances du secteur des assurances (CNA,UAR).

– Les banques.

– Les entreprises hors secteur des assurances.

– Les particuliers.

La figure I-2 montre les contributions de chaque type de clientèle au chiffre d'affaires des années 2017-2019.

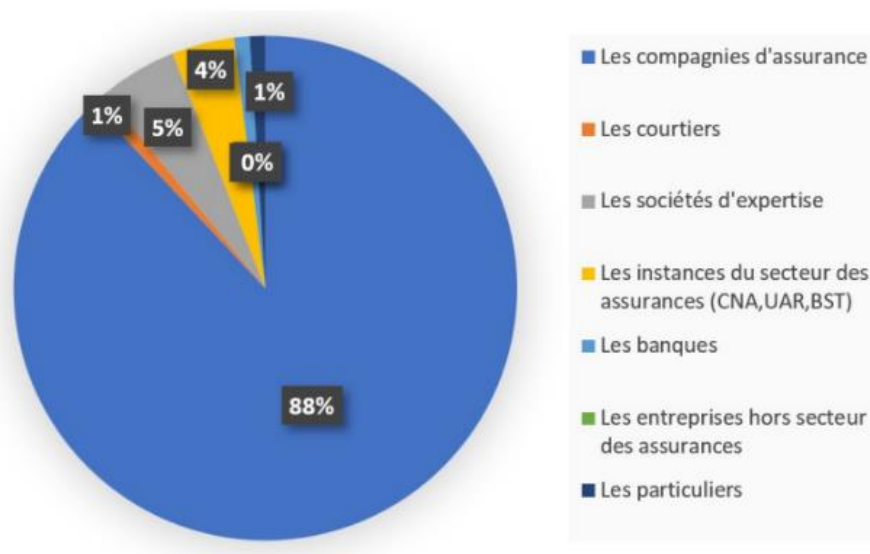


Figure I-2 : Répartition du chiffre d'affaire par type de clients(2017-2019) (Rapport de gestion 2019)

Nous pouvons voir que les contributions des compagnies d'assurance constituent 88% des revenus de l'école. 78% proviennent des compagnies à capitaux publics et 10% des compagnies à capitaux privés et mixtes.

D'autre part, les contributions des particuliers sont autour de 1% du chiffre d'affaires de l'EHEA. Cela confirme que le segment ciblé par l'école est une clientèle d'entreprise, c'est-à-dire du B2B. Enfin, l'EHEA propose des formations à ses clients sur 3 zones géographiques : la zone Centre du pays (en particulier Alger) où les clients sont capables de se déplacer au niveau de l'école. La zone Ouest, et récemment la zone Est. L'EHEA n'a pour l'instant assuré aucune formation au Sud du pays.

La figure I-3 montre la répartition du chiffre d'affaires de l'année dernière selon la zone géographique. La majorité des revenus de l'EHEA dépendent encore des formations au centre, et seuls 7.25% du chiffre d'affaires provient des zones Est et Ouest.

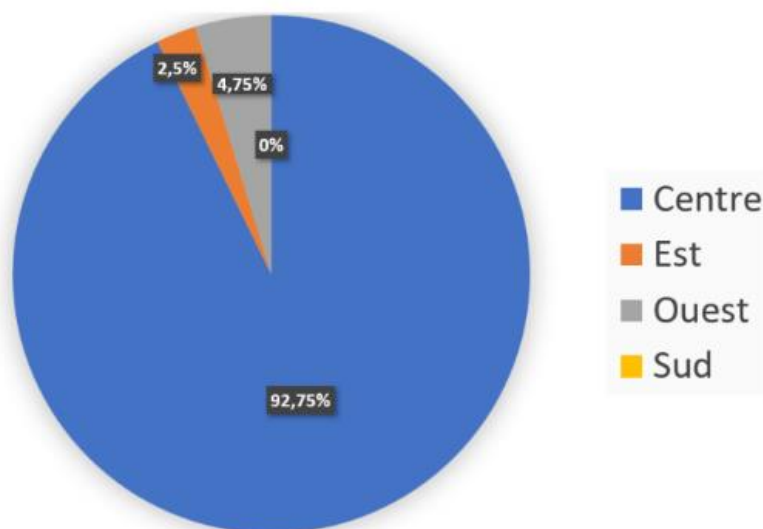


Figure I-3 : Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique (Rapport de gestion 2019)

## 2.5. Concurrents de l'EHEA

On dénombre plusieurs concurrents de l'École. Ils peuvent être segmentés en deux groupes :

- Les concurrents sur les sujets d'assurances.
- Les concurrents sur les autres sujets tels que le management.

Parmi le premier groupe, on peut citer les concurrents permanents comme :

- L'INSAG Business School.
- L'IHEF (Institut des Hautes Études Financières).
- L'IFID (Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe), une école algéro-tunisienne se trouvant en Tunisie.

D'autres concurrents comme l'INPED (Institut Nationale de la Productivité et du Développement industriel) et L'ISGP (Institut Supérieur de Gestion et de Planification) proposent occasionnellement des produits concurrents.

Pour les autres sujets que ceux de l'assurance, de nombreuses écoles comme l'ESAA (Ecole Supérieure Algérienne des Affaires) et la MDI Algiers Business School proposent des produits concurrents. L'EHEA résiste néanmoins assez sur ces sujets-là avec au moins une promotion assurée chaque année.

### 3. Analyse stratégique de l'EHEA

Le but de cette analyse stratégique est d'analyser l'environnement externe et interne de l'école, d'évaluer les stratégies actuelles et de générer et évaluer les alternatives stratégiques les plus réussies.

#### 3.1. Analyse interne

L'objectif de cette analyse interne est d'aider à identifier les domaines de croissance ou de révision pour former une stratégie commerciale ou un plan d'affaires pratique. Les résultats de l'analyse interne sont les suivants:

##### 3.1.1. Organigramme de l'EHEA

L'effectif de l'EHEA constitué d'une vingtaine de personne et est réparti sur trois départements :

- **Département de formation et pédagogie** : il vise à améliorer le niveau d'apprentissage des étudiants par la recherche de nouvelles formations qui répondent aux besoins du marché et des enseignants qualifiés et expérimentés. Ce département est aussi responsable de l'évaluation des programmes de formation et la planification et le suivi de formation. Enfin, ce département est responsable des tâches de la scolarité ; préparation des diplômes...
- **Département administratif et financier** : il veille à gérer les ressources humaines, assurer que les règles comptables et fiscales sont respectées, gérer la liquidité et la trésorerie de l'entreprise.
- **Département commercial** : Il a pour mission d'assurer la présentation et la mise en vente des nouvelles formations ou services proposés par l'école, et développer la relation client.

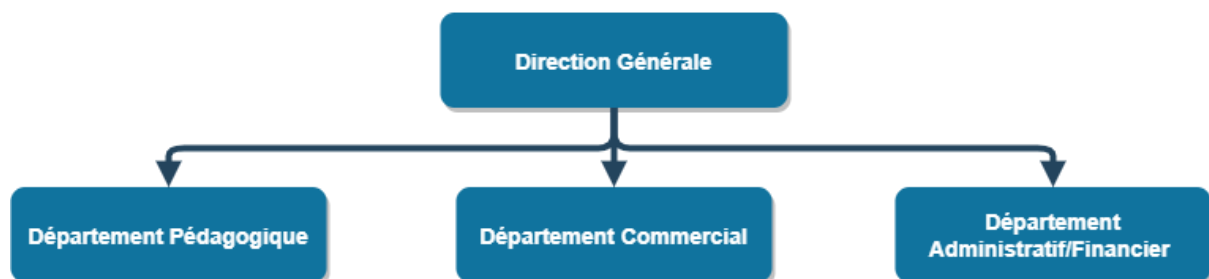


Figure I-4 : Organigramme de l'EHEA

### 3.1.2. Processus

A l'issue de l'analyse des processus, une modélisation de premier niveau des processus actuels de l'EHEA peut être réalisée. L'objectif de cette démarche est de s'assurer d'avoir correctement capturé le fonctionnement de l'école, et les différents flux d'information circulant en son sein.

D'un point de vue global, l'EHEA possède 3 principaux processus, qui sont :

- **Le processus commercial** : Responsable de l'établissement et de l'envoi des offres de formations et séminaires, de la gestion des demandes d'inscription, etc. Il est décomposé en plusieurs sous-processus qui sont :
  - La préparation des offres.
  - Le lancement des offres.
  - La gestion des demandes d'inscription (Considérée comme une pré-inscription dans les formations Diplômantes et Certifiantes).
  - La gestion des conventions.
  - La remise des documents aux clients.

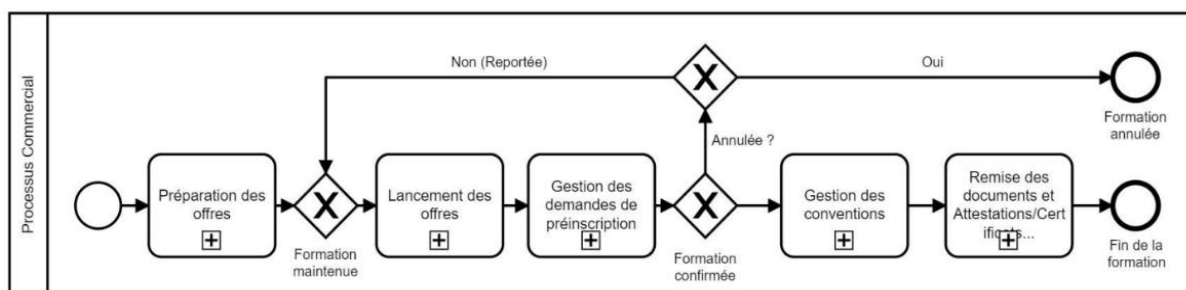
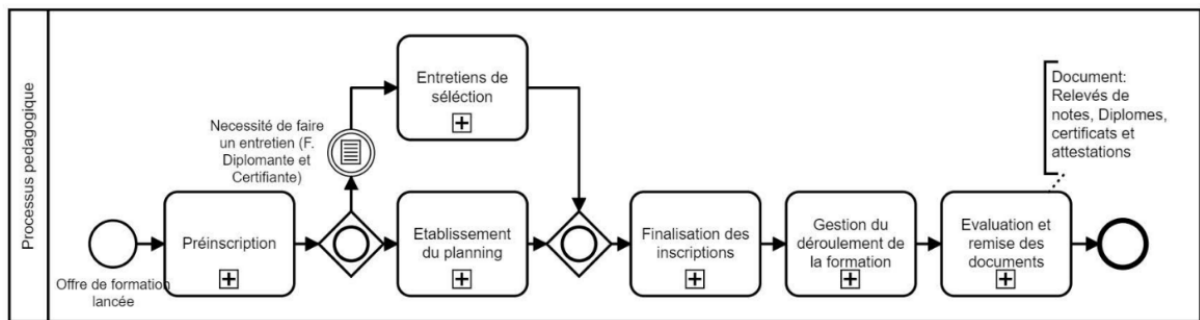


Figure I-5 : Processus Commercial

- **Le processus pédagogique** : Responsable de la gestion des formations et séminaires, de leur ordonnancement, de l'organisation des examens, et des soutenances. Il contient les sous-processus de :
  - La pré-inscription.
  - La sélection des étudiants.
  - La planification de la formation.
  - La finalisation des inscriptions.
  - La gestion du déroulement de la formation.
  - L'évaluation finale et remise des différents documents.





**Figure I-6 : Processus Pédagogique**

- **Le processus de la DAF (Direction des finances et administration) :** Responsable de gestion des ressources humaines, de la tenue des registres légaux, de la comptabilité et finances et des moyens généraux. Il se constitue des sous processus suivants :
  - La gestion des moyens généraux
  - La gestion les ressources humaines
  - La gestion de la tenue des registres
  - La gestion de la Comptabilité
  - La gestion des Finances

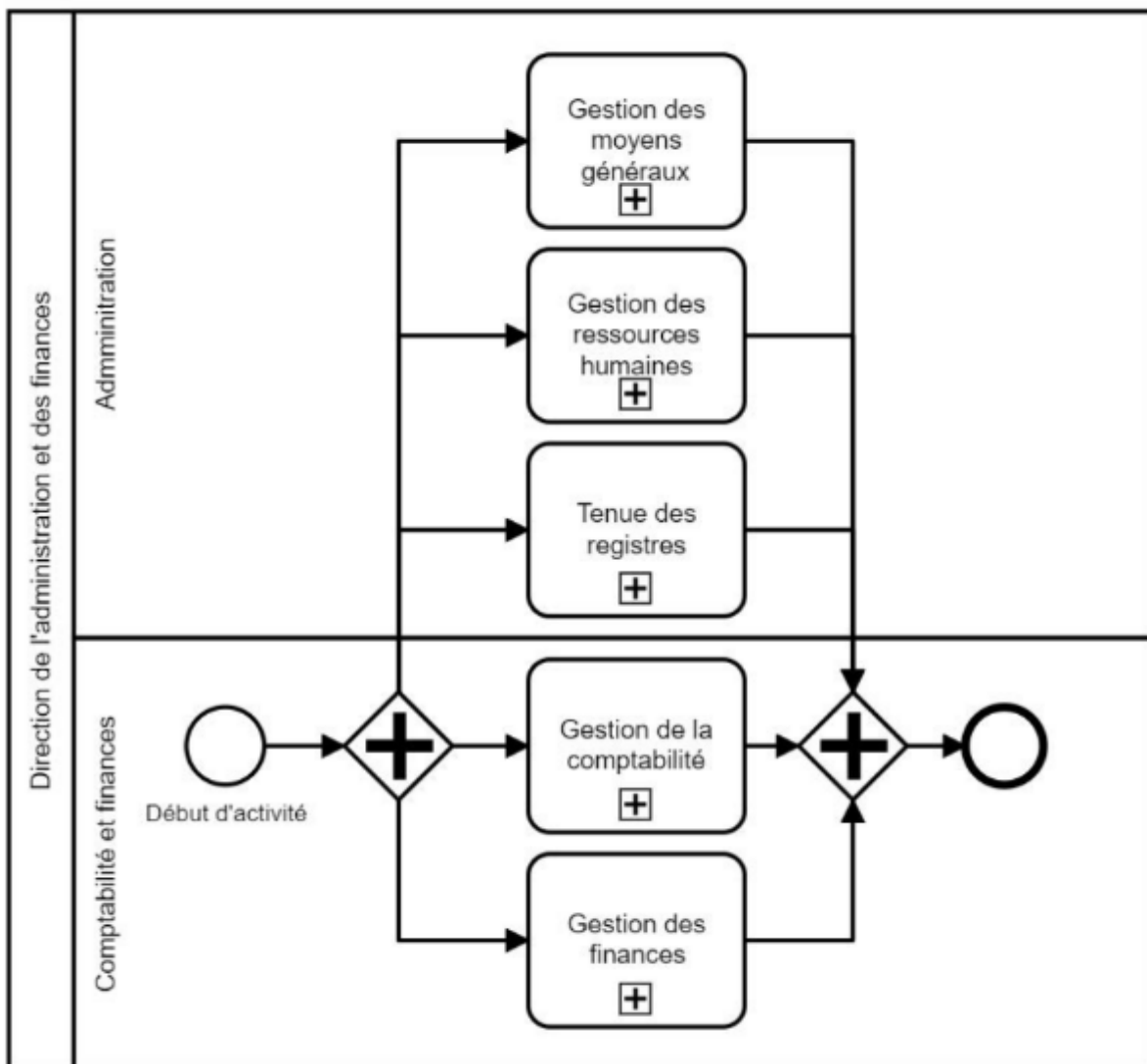


Figure I-7 : Processus DAF

Les diagrammes présentés dans les figures I-5, I-6 et I-7 sont modélisés sous la norme BPMN.

## **3.2. Analyse externe**

L'objectif de l'analyse externe est d'identifier les menaces et les opportunités de l'environnement externe afin de mettre en exergue les clés de succès que l'entreprise doit maîtriser pour prospérer. Pour réussir cette analyse, nous avons analysé la documentation concernant le secteur d'activité de l'EHEA, les contraintes, les textes de loi et réglementations en vigueur dans ledit secteur. Nous consultons également des études du marché de la formation continue réalisées par l'école ou par des tiers, afin de déterminer les besoins et les tendances du marché.

### **3.2.1. Analyse de marché**

Une analyse de marché nous aide à mieux comprendre nos clients et les conditions du marché et bien d'autres raisons telles que :

- Identifier de nouveaux clients
- Connaître les clients existants
- Fixer des objectifs réalistes pour l'école
- Réduire les risques externes
- Développer de nouvelles stratégies efficaces
- Résoudre les plus grands défis
- Étudier les opportunités d'expansion
- Identifier comment élargir l'offre

Nous avons réalisé cette analyse de marché en utilisant les données fournies par le ministère des Finances sur son site Internet. Puisque nous sommes une école, nous avons regardé des données relatives aux ressources humaines comme ; évolution globale des effectifs, évolution des effectifs par type d'activité...

Afin de mener cette analyse de marché, nous avons parcouru toutes les données disponibles et nous sommes parvenus à ces résultats.

#### **Evolution et structure de l'effectif**

L'évolution de l'effectif global du secteur a connu de nombreux changements au cours de la dernière décennie. En utilisant les données fournies par le ministère des finances, nous avons pu retirer ces observations sur l'évolution de l'effectif (Figure I-8) :

- De 2010 à 2011, il y a eu une baisse de l'effectif global du secteur de l'assurance
- De 2011 à 2015, le secteur a connu une reprise de l'effectif global de moins de 14 000 salariés à plus de 16 000 salariés (soit une croissance de 14 %) en 4 ans.
- Et la dernière période est de 2015 à 2018, à cette période l'effectif global du secteur est tombé à moins de 14500 salariés (soit une baisse de 12%). A cette période le secteur de l'assurance a connu une légère croissance de moins de 2% de début 2015 à fin 2016 puis il a chuté pour atteindre les niveaux mentionnés précédemment.

Cet effectif est réparti par leur catégorie socioprofessionnelle comme suit (ou voir graphique sur Annexe B) :

- Cadre dirigeant : 0,36%
- Cadre supérieur : 13,07%
- Cadre moyen : 38,97 %
- Agent d'exécution : 18,13 %

Une analyse plus fine de données nous a donnée les résultats suivants :

- La région du centre représente plus de 50 % de l'effectif global suivie de la région de l'Est avec environ 28 % que vient la région de l'ouest avec 19 % et la région du sud avec 3 %.
- SAA, compagnie d'assurance, représente la plus grande partie de l'effectif global avec 35% suivi de trois compagnies ; CNMA, CAAR et CAAT, elles en détiennent toutes trois environ 14% chacune.
- La capitale publique détient la plus grande partie des effectifs avec environ 87% des effectifs globaux suivie par la capitale privée et la capitale mixte.
- Les travailleurs de l'assurance dommages représentent la plus grande partie avec près de 98%.
- La répartition de la main-d'œuvre par niveau le niveau d'instruction montre que 51 % sont titulaires d'un diplôme supérieur, 35 % ont un niveau secondaire et le reste est de niveau primaire ou sans instruction.

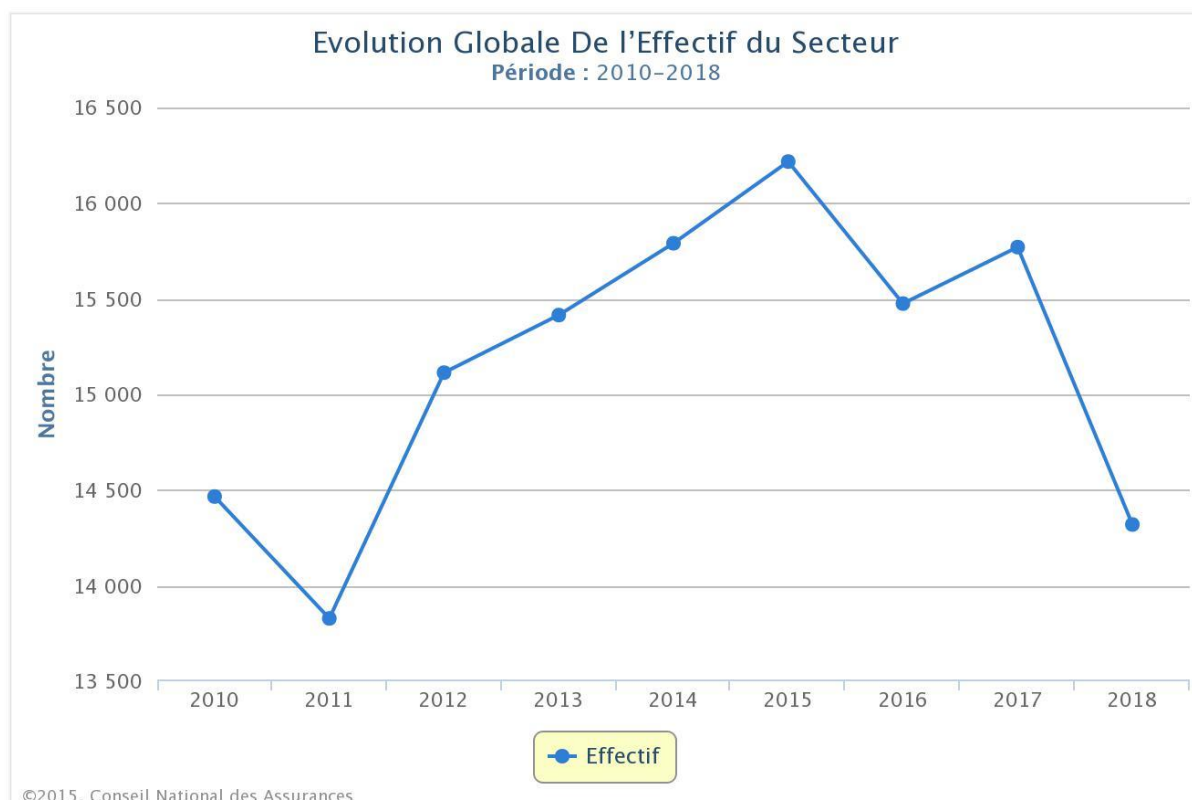


Figure I-8 : Evolution globale de l'effectif du secteur (Site web du ministère des finances)

## Evolution et structure de la masse salariale

L'analyse de l'évolution et la structure de la masse salariale nous a données ces résultats :

- L'évolution de la masse salariale a évolué depuis 2005 de 5 milliards DZD pour atteindre 20 milliards en 2019.
- L'évolution de la masse salariale dans l'assurance de dommages a montré une énorme augmentation vis-à-vis des autres types d'activités de moins de 5 milliards DZD en 2005 au plus de 17 milliards DZD en 2019.
- L'évolution de la masse salariale dans l'assurance de dommages a montré une énorme augmentation vis-à-vis des autres types d'activités de moins de 5 milliards DZD en 2005 au plus de 17 milliards DZD en 2019.

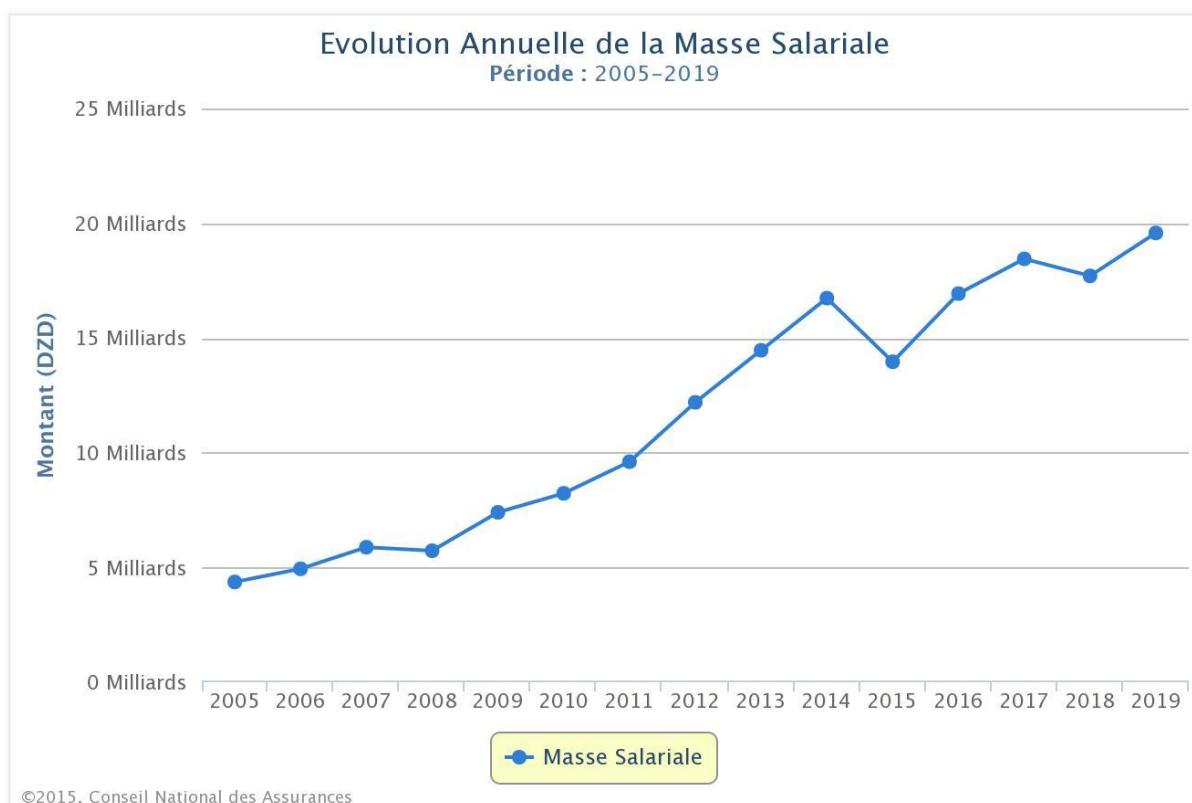


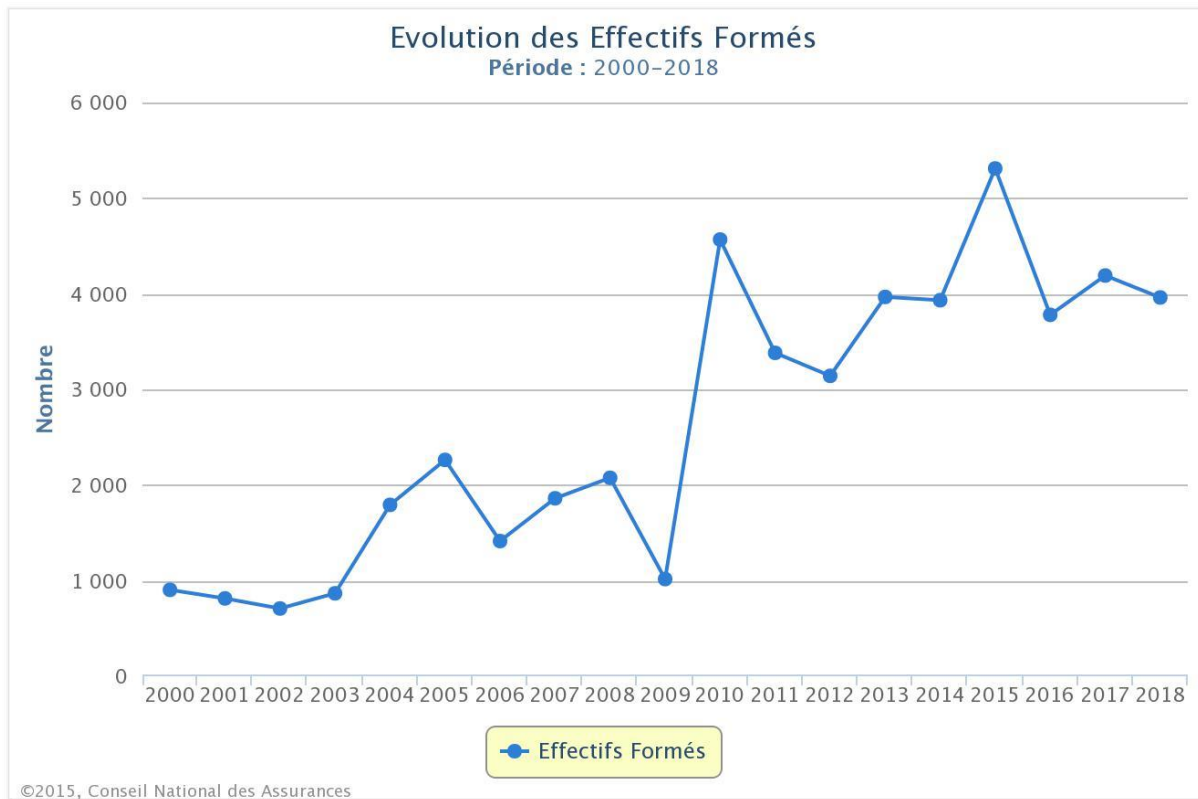
Figure I-9 : Evolution annuelle de la masse salariale (Site web du ministère des finances)

## Formation

L'évolution de la main-d'œuvre formée a connu de nombreuses fluctuations depuis 2000. Une lenteur  
Voici les faits saillants de cette évolution :

- Un changement relativement faible dans la main-d'œuvre formée de 2000 à 2009 qui a été témoin. Cette période est caractérisée par de nombreuses fluctuations, elle a commencé et s'est terminée par 1000 employés avec un pic en 2005 avec plus de 2000 employés.
- De 2009 à 2010, l'effectif formé a fait un saut en hauteur pour atteindre environ 4500 salariés. Après cette période, le nombre est retombé à 3000 en 2013.

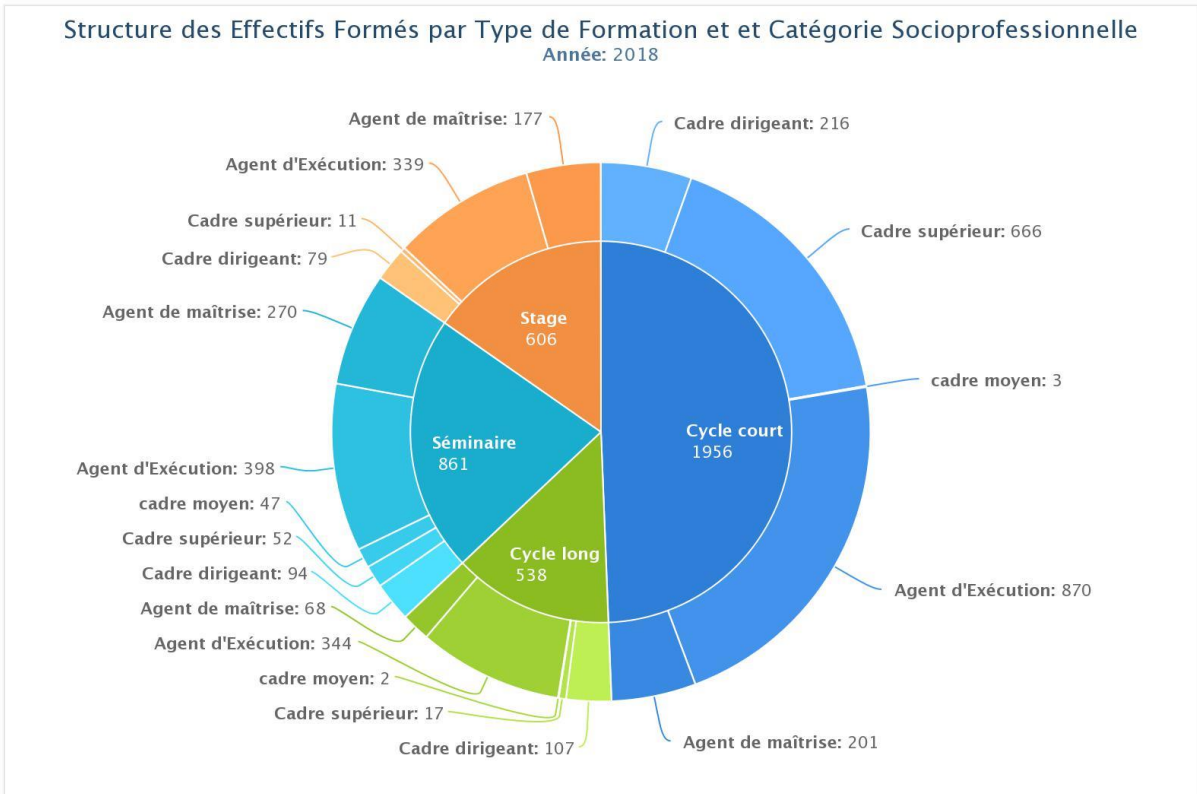
- De 2010 à 2018, l'évolution de la main-d'œuvre formée a également connu de nombreuses fluctuations pour atteindre en 2018 les 4000 salariés.



**Figure I-10 : Evolution des effectifs formés (Site web du ministère des finances)**

La figure I-11 montre comment se structurent les effectifs formés par type de formation et catégorie socioprofessionnelle et voici ce que l'on peut en tirer :

- Le cycle court représente la moitié des formations, l'autre moitié se partage presque également entre le stage, le séminaire et le cycle long.
- Les agents d'exécution sont les catégories les plus formées dans le secteur de l'assurance dans toutes les formations disponibles
- Il semble que les cadres supérieurs ne passent que les cycles courts où ils détiennent une part importante.
- Les agents de maîtrises sont présents en cycle court, Stage et séminaires avec à peu près la même part



**Figure I-11 Structure des effectifs formés par type de formation et catégorie socioprofessionnelle (Site web du ministère des finances)**

### 3.2.2. SWOT

A l'issue des deux analyses interne et externe, nous avons résumé les résultats obtenus dans une SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Cette dernière contient une synthèse des résultats obtenus selon quatre domaines : Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités. Ces éléments nous aident à élaborer la définition d'une stratégie de développement.

Table I-1 : Matrice SWOT synthétisant les résultats de l'analyse stratégique

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pionnier des écoles Algériennes de formation supérieures en assurance</li> <li>● Leader sur son marché depuis plusieurs années</li> <li>● Une croissance régulière</li> <li>● Un portefeuille de produits varié</li> <li>● Partenariats avec des établissements de renommée internationale</li> <li>● Peu de concurrents offrant les mêmes formations</li> <li>● Expertise reconnue et contenu d'expert</li> <li>● Top management ambitieux</li> <li>● Fidélité des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Communication faible</li> <li>● Site web peu optimisé</li> <li>● Faible présence hors Alger, et pas de présence à l'international</li> <li>● Manque de salles et d'infrastructure pour accueillir plus d'étudiants</li> <li>● Présence de segments clients peu ciblés</li> <li>● Les enseignants sont tous des vacataires</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Présence de plusieurs technologies relativement abordables destinées aux écoles et centres de formation</li> <li>● Les nouvelles tendances chez les clients peuvent ouvrir de nouvelles opportunités</li> <li>● Demande du marché pas entièrement satisfait au niveau national</li> <li>● Les nouvelles technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Montée de la concurrence à Alger et risque de saturation</li> <li>● Réforme de la formation continue</li> <li>● De nouveaux entrants dans le marché avec des modes d'enseignement innovantes</li> <li>● Risque sur le taux de change et réglementation des transferts</li> </ul>

Les éléments de la matrice SWOT sont détaillés ci-dessous.



## **Forces**

### **Pionnier des écoles Algériennes de formation supérieures en assurance**

L'EHEA est la première école supérieure d'assurances en Algérie. Cela lui donne un avantage certain en termes de crédibilité, d'autant plus qu'elle a été créée par des membres de l'Union Algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance, et sur l'impulsion du Ministère des Finances. Elle bénéficie d'ailleurs d'un soutien des principaux acteurs du secteur.

### **Leader sur son marché depuis plusieurs années**

Selon les dernières statistiques faites sur les revenus de l'école, le chiffre d'affaires de l'EHEA, qui est de 80 millions de dinars, représente environ 25% à 30% de la dépense totale en formation du secteur des assurances. Cela fait d'elle l'un des acteurs majeurs du marché. Elle en est leader depuis au moins cinq ans.

### **Une croissance régulière**

Depuis sa création, L'EHEA connaît une croissance régulière. C'est le cas de son chiffre d'affaire qui connaît un taux moyen de croissance composé (ou CAGR) de 7% sur les 3 dernières années, mais également pour son résultat net bénéficiaire qui croît chaque année. Elle a néanmoins marqué le pas en 2018 où le chiffre d'affaires a régressé de 5%. L'EHEA a dû renouveler sa stratégie afin de maintenir le cap de croissance. Elle a été capable d'assurer une croissance de 20% en 2019 ; bien que cette année ait été plus compliquée d'un point de vue conjoncturel.

### **Un portefeuille de produits varié**

Le catalogue de formations de l'EHEA contient plusieurs catégories destinées à différentes populations selon le niveau d'étude et les fonctions auxquelles les étudiants sont destinés. Rappelons que l'école propose des :

- Formations diplômantes (avec 53% du CA).
- Formations certifiantes et qualifiantes (représentant 18% et 31% du CA respectivement).

Sa diversification reste concentrée. Un terme utilisé par I. Ansoff pour caractériser une logique de diversification qui est de compléter ou d'étendre l'offre de l'entreprise (Sabbar, 2020). Ses nouveaux produits restent centrés sur l'assurance et son environnement.

### **Partenariats avec des établissements de renommée internationale**

Nous avons cité dans la présentation que, l'EHEA fait appel à l'expertise internationale sur des programmes pointus. Ces partenaires de renom sont situés en France, en Tunisie, et même en Malaisie. Plusieurs types de partenariats sont en place :

- Les partenariats avec le CNAM, INFERENSIA, INCEIF, ISEOR qui sont des partenariats stratégiques (i.e. de longue durée et assurant un transfert de compétences).
- Le partenariat avec l'IFPASS qui est un partenariat commercial (i.e. sur un diplôme spécifique) mais également historique.
- Le partenariat avec EPA/TELECOM ParisTech qui est un partenariat commercial.

### **Peu de concurrents offrant les mêmes formations**

Le caractère exclusif des partenariats et l'expérience que possède l'école, font qu'elle propose un nombre consistant de formations orientées vers le domaine des assurances, chose que ses concurrents ne parviennent pas à accomplir.

### **Expertise reconnue et contenu d'expert**

L'École des Hautes Études d'Assurance s'appuie sur des professionnels experts, nationaux et internationaux du domaine de l'assurance afin de mener les participants et les étudiants aux niveaux de qualifications supérieurs. Elle dispose de plus d'une centaine de formateurs experts dans divers domaines, de troisième cycle, de rang magistral et pour la plupart occupant des postes de management.

### **Top management ambitieux**

Dans un monde complexe et en constante évolution, le top management doit être ambitieux, savoir prendre des risques, et afficher son intérêt pour les concepts d'actualité comme les technologies pouvant permettre à son entreprise de réussir et d'évoluer. Le top management de l'EHEA correspond à ce profil.

### **Fidélité des clients**

Le fait que l'école ait été créée par 14 membres de l'Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance, fait que ses actionnaires ont tout intérêt à participer à la croissance de l'EHEA. Ils collaborent dans une dynamique d'amélioration des prestations fournies et restent donc fidèles à l'école. Cela est concrétisé par un pacte appelé « Pacte des actionnaires » qui stipule que les actionnaires de l'école doivent dépenser la moitié de leurs dépenses en formations à l'EHEA. Ce pacte n'est néanmoins pas encore réellement appliqué, sauf par quelques compagnies. (Cela est dû soit à une réticence, ou au fait que l'école ne peut actuellement pas répondre à tous les leurs besoins).

## **Faiblesses**

### **Communication faible**

L'absence d'une stratégie de communication et de Branding engendrent une faible présence sur les réseaux sociaux et en conséquence une faible visibilité des nouvelles offres de formations proposées par l'école.

### **Site web peu optimisé**

Avoir une vitrine web moderne et optimisée pour les moteurs de recherche est un levier important dans le marketing digital. Le site de l'EHEA ne remplit pas cette condition et souffre d'une faible visibilité sur les moteurs de recherche.

### **Faible présence hors Alger, et pas de présence à l'international**

Malgré la disponibilité d'un nombre important de formateurs qualifiés sur le territoire Algérien, l'EHEA dispose d'un seul local se situant à Alger, et les formations assurées par l'école se passent en grande partie au niveau de ce dernier. Avant la crise sanitaire, l'École avait commencé à se familiariser avec l'enseignement par visioconférence afin de viser des populations distantes. Elle manque néanmoins d'expérience et de méthodologie dans l'utilisation de ce genre d'outils. Cette contrainte, en plus du retard dans la méthode d'enseignement en distanciel, freinent le lancement de plusieurs formations dans d'autres Wilayas du pays.

### **Manque de salles et d'infrastructure pour accueillir plus d'étudiants**

L'école dispose actuellement de quatre salles dans son établissement avec une capacité moyenne de 20 étudiants par salle. Cela restreint la capacité de recevoir des étudiants et bloque le lancement de plusieurs promotions simultanées.

### **Présence de segments clients peu ciblés**

Bien que le catalogue de formations soit varié, certains segments ne sont pas assez ciblés en comparaison avec d'autres écoles de formations. Par exemple, il n'y a pas de formations destinées aux nouveaux bacheliers ; ni de BTS (niveau terminal) ou de BP (niveau 9-ème année).

### **Les enseignants sont tous des vacataires**

L'école dispose de peu de ressources internes sur lesquelles s'appuyer. Elle peut former ses formateurs mais ces derniers peuvent aller accomplir ce sur quoi ils ont été formés chez un concurrent car rien ne les en empêche. Il est donc risqué de les former à la pédagogie par exemple, et de monter les standards, car ce qui se fait à l'EHEA se retrouve chez les concurrents.

## **Opportunités**

### **Présence de plusieurs technologies relativement abordables destinées aux écoles et centres de formation**

Les technologies de Learning Management System (LMS) et de e-learning sont aujourd'hui de plus en plus répandues dans ce type d'institutions.

### **Les nouvelles tendances chez les clients peuvent ouvrir de nouvelles opportunités**

Vu la crise sanitaire que le monde connaît depuis février 2020, beaucoup de personnes ont développé de nouvelles habitudes liées au monde digital. On remarque pendant cette période que les étudiants montrent plus d'attrance et d'intérêt aux méthodes d'enseignement à distance. Ceci constitue une opportunité pour l'EHEA.

### **Demande du marché pas entièrement satisfait au niveau national**

La taille du marché dans lequel l'école est acteur est importante, et sa demande est loin d'être satisfaite ; en particulier dans les autres zones que celle de la capitale. Cela offre une opportunité à l'EHEA d'opter pour une stratégie d'expansion et de s'imposer par conséquent dans les segments géographiques où le taux de pénétration est encore faible.

### **Les nouvelles technologies**

Les nouvelles technologies pourraient permettre à l'EHEA de mettre en pratique une stratégie de prix différenciés sur de nouveaux marchés. Elles permettraient à l'entreprise de fidéliser sa clientèle en lui offrant un excellent service et d'attirer de nouveaux clients grâce à d'autres propositions axées sur la valeur.

## **Menaces**

### **Montée de la concurrence à Alger et risque de saturation**

La majorité des concurrents cités plus haut sont situés à Alger. Cela crée donc un environnement fortement compétitif à la fois avec les autres écoles et instituts publics, et avec les établissements privés activant sur le marché au niveau de la capitale. Cela risque d'engendrer la saturation de ce marché régional, si ce n'est déjà le cas. Une étude faite par l'EHEA (2018) estime qu'il y a 15 millions d'heures de formation obligatoire (cela représente ce que paient les entreprises en taxe de formation) qui ne sont pas consommées. Néanmoins, les écoles de formations se font concurrence sur le secteur public. Une récente veille commerciale de l'EHEA révèle que le secteur public est quasiment le seul qui forme, tandis que le secteur privé préfère payer la taxe au lieu de dépenser en formation.

### **Réforme de la formation continue**

Des réformes concernant la formation professionnelle continue pourraient gêner l'école dans sa croissance. Par exemple, de nouvelles lois exigeant une qualification spécifique des formateurs, ou une formation pédagogique confirmée dans le sujet enseigné, pourraient constituer une contrainte lors du recrutement de formateurs.

### **De nouveaux entrants dans le marché avec des modes d'enseignement innovantes**

Ces nouveaux entrants pourraient réellement perturber le marché actuel. Ils pourraient recourir à de nouvelles méthodes ou technologies qui leur permettraient de répondre à un besoin non satisfait à l'heure actuelle. Résistance du secteur à la formation à distance concernant la formation diplômante Le secteur n'étant pas encore habitué à ce genre de formations, il existe une certaine résistance en particulier pour les formations diplômantes qui sont de longue durée.

### **Risque sur le taux de change et réglementation des transferts**

En particulier quand on sait que 60% des séminaires sont animés par des intervenants étrangers. 25% du CA des formations diplômantes dépend également d'opérations avec des partenaires étrangers.

## 4. Problématique

L'EHEA doit avoir une bonne approche de gestion qui assure :

- De bonnes conditions de travail pour les salariés afin d'assurer le bien-être des salariés au cours de leur travail quotidien
- Une bonne organisation du travail où chaque employé connaît ses tâches, s'intéresse au travail qu'il fait et a un certain niveau d'autonomie
- Une bonne communication entre le personnel et la transparence de l'information
- Une bonne gestion du temps où tous les délais sont respectés et le travail est programmé à l'avance
- Un large éventail de formations est proposé pour maintenir les compétences des salariés à jour et assurer une adéquation formation-emploi
- Une bonne mise en œuvre stratégique qui se caractérise par : une orientation stratégique claire, un système d'information robuste et un style de gestion efficace

Mais la réalité de l'école montre un faible taux de réalisation dans tous qui procède et c'est pourquoi l'école avait du mal à aller de l'avant pour répondre aux exigences des clients et garder l'école sur la bonne voie.

L'efficacité de tous les départements semble être en cause, gaspillant des ressources et faisant monter les prix pour les clients, sans parler des coûts cachés. Les coûts cachés, par leur non mesure, ne sont pas pris en compte dans les différentes décisions, et donc aggrave encore la situation.

L'une des tentatives de l'école pour résoudre ce problème a été de mettre en œuvre un nouveau système d'information ; cette tentative de numérisation ne sera pas efficace sans une solide base de management. C'est la raison pour laquelle l'école a décidé de concevoir un nouveau management stratégique afin de réduire les coûts (visibles et cachés) et d'augmenter l'efficacité. Une question principale en découle de cette tentative :

- Quelle est la meilleure approche de management stratégique pour intégrer et répondre simultanément à ces différents projets d'envergure ?

Plusieurs questions en découlent de cette question principale qui représentent les différentes parties de ce travail :

- Quelle est la meilleure approche pour construire un nouveau management stratégique ?
- Quels dysfonctionnements freinent l'école ?
- Quelles sont les formes de coûts cachés au sein de l'EHEA ?
- Quelles actions l'EHEA peut-elle entreprendre pour éliminer ces coûts cachés ?

Le but de notre mission est principalement de répondre à ces quatre questions ; adopter la meilleure approche de management est simplement avoir un style de management efficace qui répond à toutes les exigences évoquées ci-dessus, mettre en évidence les dysfonctionnements qui freinent l'entreprise et évaluer les coûts cachés et enfin proposer les solutions à apporter. Autrement dit, accompagner et fiabiliser la transformation stratégique de l'EHEA.

## 5. Hypothèse centrale

Le déficit en management stratégique à l'EHEA nuit à l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie. Les dysfonctionnements empêchent et désynchronisent la réalisation de différents projets. Un accompagnement combinant à la fois une méthodologie de conduite de changement et des outils de mise en œuvre stratégique devrait permettre de réduire les dysfonctionnements tout en améliorant l'efficacité.

## **6. Conclusion**

Ce chapitre nous a permis dans un premier lieu de présenter l'EHEA, les caractéristiques de son secteur d'activité, la situation actuelle de ses partenariats, de sa clientèle, de ses concurrents et des produits qu'elle propose.

Nous avons par la suite procédé à une analyse stratégique interne et externe de cette situation, dont les résultats ont été synthétisés par le biais d'une matrice SWOT.

A l'issue de cette analyse, nous sommes parvenus à comprendre les enjeux de l'EHEA, ses forces et faiblesses, ainsi que ce que portait son environnement extérieur en termes d'opportunités et de menaces.

Enfin, après avoir consulté le plan stratégique de l'EHEA, nous avons présenté la problématique et l'hypothèse centrale de notre travail et les objectifs qui en découlent.

**CHAPITRE II :  
Etat de l'Art**



## **Introduction**

Ce chapitre est consacré à l'explication de nos choix théoriques. Pour ce faire, une présentation d'une revue bibliographique sur la stratégie, le management stratégique en focalisation sur la conduite du changement qui est un thème central de notre objet de discussion. Pour ce faire nous passerons par différentes étapes, en partant de la Stratégie/Management stratégique et ses différentes écoles de pensée jusqu'à la présentation des différents modèles de conduite du changement et enfin la présentation de l'approche socio-économique du management comme une approche intégrale, une synthèse des autres écoles.

## 1. Stratégie

La première fois que le mot "stratégie" a été utilisé remonte au cinquième siècle b.c par un général chinois appelé Sun Tzu dans son livre « The Art of War ». Il aspire à la stratégie comme l'art et la science des options. Il est question de compréhension des options actuelles, de créer de nouvelles options et de choisir entre eux.

Dans un contexte du management, plusieurs auteurs ont défini la stratégie de différentes manières, nous vous présentons ici les définitions bien connues :

Alfred D. Chandler, professeur d'histoire en commerce à la Harvard Business School proposait en 1962 une définition de la stratégie comme suit :

« La détermination des buts et objectifs de base à long terme d'une entreprise, ainsi que l'adoption de plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour mener à bien ces objectifs ». - Stratégies et structures de l'entreprise - Alfred Chandler, 1962.

Kenneth Andrews, professeur à la Harvard Business School, définissait la stratégie comme suit :

« Le modèle de décision dans une entreprise qui détermine et révèle ses objectifs, buts, ce modèle produit les principales politiques et prévoit d'atteindre ces objectifs et définit les activités que l'entreprise doit poursuivre, le type d'organisation économique et humaine qu'elle est ou a l'intention d'être, et la nature de la contribution économique et non économique qu'il entend apporter à ses actionnaires, employés, clients et communautés. » The Concept of Corporate Strategy – Keneth Andrews – 1971

Michael Porter quant à lui dans son livre « Competitive Strategy » apparu en 1980 met l'accent sur l'aspect concurrentiel de la stratégie et la définit comme suit :

« Une formule large pour savoir comment une entreprise devrait être, et quelles politiques seront nécessaires pour atteindre ces objectifs. » (Porter, 1980)

Savall et Zardet (1995) proposent une définition différente de la stratégie qui « consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des ressources, des forces et énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de réaliser un projet de l'acteur (entreprise ou individu) comportant des enjeux importants et relativement durables ». Ici, les auteurs ajoutent la dimension individuelle pour définir la stratégie.

En 1987, le scientifique canadien en management Henry Mintzberg distingue cinq visions de la stratégie pour les organisations. Il les appelle les 5P de la stratégie. Ils représentent le plan, le modèle, la position, la perspective et le stratagème.

Ces cinq composantes permettent à une organisation d'implémenter une stratégie plus efficace. La stratégie est tournée vers l'avenir, concerne le long terme et implique différentes facettes d'une organisation.

La compétition en est toujours un facteur, mais ce serait une erreur de développer des stratégies uniquement destinées aux concurrents. Les stratégies devraient aussi prendre en considération la culture organisationnelle et les possibilités des développements au sein d'une organisation.

Selon Mintzberg, il est difficile de développer une bonne stratégie. Mais avec l'aide des 5P de la stratégie, on peut au moins inclure autant d'aspects que possible et approcher la stratégie de différentes perspectives.

- **Plan** : la stratégie est un plan de traitement de situation. Un plan doit être élaboré avant que les actions éventuelles soient prises et il est également important que le plan soit suivi consciemment et efficacement.
- **Modèle** : lorsque le plan concerne la stratégie envisagée, le modèle concerne les stratégies qui ont été déjà mises en œuvres.

- **Position** : est une autre manière de définir la stratégie, elle concerne la façon dont l'organisation décide de se positionner dans le marché. De cette manière, la stratégie aide à explorer l'ajustement entre l'organisation et son environnement.
- **Perspective** : les choix qu'une organisation fait sur sa stratégie repose fortement sur sa culture, car les modèles de comportement peuvent émerger en tant que stratégie. Les modèles de pensée façonnent la perspective d'une organisation et les choses qu'il est capable de bien faire.
- **Stratagème** : Mintzberg dit que prendre le dessus sur les concurrents en complotant pour les perturber, les dissuader, les décourager ou les influencer d'une autre manière, peut faire partie d'une stratégie.

Mais avoir une stratégie n'est tout simplement pas suffisant, il doit y avoir un plan de mise en œuvre stratégique qui assure la réalisation des objectifs stratégiques. Dans la section suivante, nous vous présenterons la littérature liée au management stratégique.

## 2. Management stratégique

Mintzberg et Walker (1989) suggèrent que la gestion stratégique doit être considérée comme un modèle d'actions délibérées et émergentes qui aboutissent à la réalité de la mise en œuvre et de la réalisation de la stratégie.

Tout au long de son histoire, diverses écoles de pensée se sont développées, conduisant plus récemment à des tentatives pour identifier des concepts clés, classer et définir le domaine.

Mintzberg (1990), par exemple, décrit 10 écoles de pensée : conception, planification, positionnement, entrepreneuriat, cognitif, apprentissage, politique, culturel, environnemental et configurationnel. Ces écoles sont basées sur un vaste corpus de travaux empiriques de Mintzberg depuis le début des années 1970, les derniers travaux tentant de mettre les autres dans leur contexte. Elfring et Volberda (2001) ont réuni les neuf premières de ces écoles en trois écoles de stratégie émergentes : la *Boundary School*, la *Dynamic Capability School* et la *Configurational School*.

Les écoles de pensée stratégique se divisent en deux traditions, la tradition prescriptive et la tradition descriptive :

### › La tradition prescriptive

Dans la tradition prescriptive, l'analyse de l'environnement et ses caractéristiques et la façon dont elle doit s'y adapter est importante pour l'entreprise pour en tirer profit.

**L'école du design ou de la conception :** Elle est responsable du développement du modèle SWOT (Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces). Les forces et les faiblesses d'une entreprise sont cartographiées, ainsi que les opportunités et les menaces. La stratégie est un ajustement entre les capacités internes et les potentiels externes. Le PDG est un stratège qui élabore la stratégie et contrôle l'exécution.

**L'école de la planification :** Cette école est basée sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et une formalisation de la stratégie par rapport à ces hypothèses. Une entité de planification surveille régulièrement le bon déroulement des opérations à l'aide d'indicateurs normalisés. Actuellement, les groupes fortement dépendants des ressources naturelles ou des minéraux adoptent encore ce type d'approche car ils doivent prendre en compte leurs réserves à un horizon de quarante à cinquante ans.

**L'école du positionnement :** Son objectif central est l'angle industriel et économique. La concurrence et le positionnement compétitif sont analysés sur la base des concepts économiques ; les entreprises doivent choisir l'une des trois stratégies génériques : Domination par les coûts, différenciation ou concentration (marché de niche). Cette école est fortement influencée par l'économie.

### › La tradition descriptive

La tradition descriptive examine les processus et décisions stratégiques réels basés sur une analyse empirique et / ou des méthodologies ou des perspectives de disciplines ou de sciences fondamentales.

**L'école entrepreneuriale :** Dans celle-ci, l'environnement peut être influencé et manipulé. Les entrepreneurs sont capables de mettre sur le marché des produits et des services innovants, développés sur des bases des caractéristiques dynamiques, assez détachées des lois existantes du marché.

**L'école cognitive :** Cette école voit la formation stratégique comme un processus mental. Elle analyse la façon dont les gens perçoivent les modèles et traitent les informations. Elle se concentre sur ce qui se passe dans l'esprit du stratège et traite les informations.

**L'école de l'apprentissage :** La formulation de la stratégie n'est pas séparée de l'exécution, mais elles se nourrissent les unes des autres. Cependant, il ne s'agit pas de s'adapter constamment à un environnement changeant mais de promouvoir consciemment l'apprentissage collectif. En résolvant les problèmes par des individus ou des sous-entités, l'entreprise acquiert et intègre consciemment des processus et des pratiques actifs de plus en plus efficaces et mieux expliqués.

**L'école culturelle :** Ce courant postule que les membres d'une même entreprise ont la même perception de la réalité et qu'elle peut s'exprimer sous des formes virales telles que les valeurs et les traditions. Cela façonne une forme d'identité sociale construite autour de valeurs communes et le leader est le ciment qui retient cette identité de la dispersion afin d'assurer une parfaite cohésion du groupe. Par conséquent, la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont confus dans le comportement collectif de ce corps social.

**L'école politique ou école du pouvoir :** Cette école de pensée estime que la stratégie d'une entreprise est le fruit de deux facteurs. Le premier facteur est l'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres, et le second facteur est l'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux de tiers (par exemple : fournisseurs, distributeurs, actionnaires, État). La négociation entre les acteurs au sein d'une organisation est le principal moteur des décisions. Ce processus interne d'échange et de critique des idées conduit à des alliances et des coalitions.

**L'école de l'environnement :** Cette école de pensée considère l'environnement comme un acteur en soi et pas seulement comme une source de données. La complexité de l'environnement oblige les entreprises à acquérir un certain nombre de compétences pour survivre.

### **Processus de management stratégique**

Johnson et al. (2008) décrivent l'activité de gestion stratégique comme ayant trois éléments distincts : l'analyse stratégique, qui vise à comprendre la position stratégique de l'organisation ; le choix stratégique, c'est-à-dire la compréhension des fondements et des soubassements qui guident les décisions stratégiques ; et la mise en œuvre de la stratégie visant à traduire la stratégie en action. Ils suggèrent que la gestion stratégique est réalisée à travers un processus logique et linéaire. Cependant, Stoney (2001) soutient qu'elle est plus complexe que ne le suggèrent ces trois étapes et que lorsque l'on considère la gestion stratégique d'un point de vue sociologique, on peut voir qu'elle influence au-delà de la planification et de la mise en œuvre stratégiques.

Ces trois étapes ignorent la conduite de changement et ce qui explique les échecs des stratégies et un taux de réalisation faible. Dans ce qui suit, nous vous présenterons la conduite de changement et ses modèles bien connus.

### 3. Conduite de changement

La gestion du changement a été définie comme « le processus de renouvellement continu de l'orientation, de la structure et des capacités d'une organisation pour répondre aux besoins en constante évolution des clients externes et internes » (Moran et Brightman, 2001).

Selon Burnes (2004), le changement est une caractéristique omniprésente de la vie organisationnelle, tant au niveau opérationnel que stratégique. Par conséquent, il ne devrait y avoir aucun doute quant à l'importance pour toute organisation de sa capacité à identifier où elle doit être à l'avenir, et comment gérer les changements nécessaires pour y parvenir. Par conséquent, le changement organisationnel ne peut être séparé de la stratégie organisationnelle, ou vice versa (Burnes, 2004).

Le besoin de changement étant souvent imprévisible, il a tendance à être réactif, discontinu, ponctuel et souvent déclenché par une situation de crise organisationnelle (Burnes, 2004). Bien que la gestion réussie du changement soit acceptée comme une nécessité pour survivre et réussir dans l'environnement actuel hautement concurrentiel et en constante évolution (Luecke, 2003), Balogun et Hope Hailey (2004) rapportent un taux d'échec d'environ 70 pour cent de tous les programmes de changement lancés.

Bien qu'il existe une littérature générique sans cesse croissante soulignant l'importance du changement et suggérant des façons de l'aborder, très peu de preuves empiriques ont été fournies à l'appui des différentes théories et approches suggérées (Guimaraes et Armstrong, 1998).

Andrew Pettigrew soutient que pour comprendre le changement, vous devez comprendre « le processus de changement dans son contexte ». Il suggère que nous devons analyser trois aspects du changement :

- **Contexte** – l'environnement dans lequel cela se produit.
- **Contenu** – ce qu'est le changement.
- **Processus** – la manière dont le Changement est mis en œuvre.

Il approfondit ensuite son approche dans une vision holistique de cinq facteurs centraux qui devraient être pris en compte lors de la réflexion sur le changement.

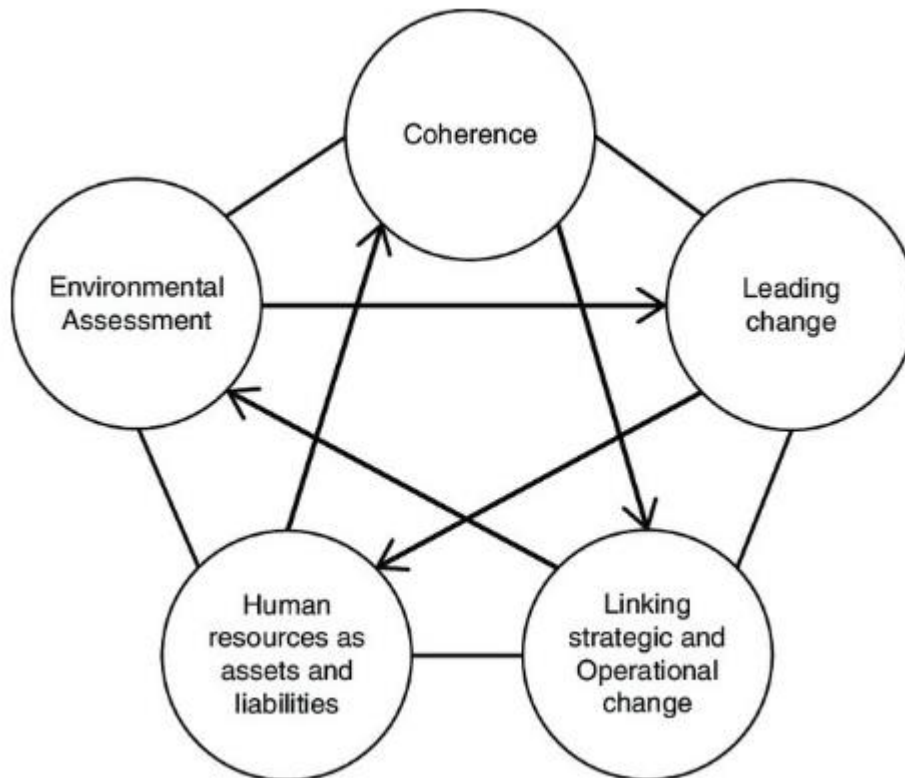


Figure II-1 : Gérer le changement pour réussir en compétition: les cinq facteurs centraux (Source: Pettigrew et Whipp (1991, p. 104))

Pour résumer, chaque fois que nous abordons la gestion du changement, nous devons penser à cinq éléments.

- **Contexte** - l'environnement dans lequel le changement a lieu
- **Contenu** - ce qu'est réellement le changement
- **Processus** - les activités et les approches appliquées pour gérer le changement pertinent au contexte et au contenu
- **Les gens** – leur point de vue sur le changement, leurs idées et leur engagement
- **Objectif** – raison apparente de la raison pour laquelle le changement a lieu, pour aider à réaliser les avantages de la gestion du changement.

Ceci non seulement pour choisir la méthodologie et le modèle les plus appropriés, mais aussi pour planifier l'intervention de conduite du changement, et surtout, comprendre le modèle d'accompagnement qui doit être mis en place.

## › Modèles de changement et de transition

### • Modèle de Lewin

L'un des premiers modèles de changement a été développé par Kurt Lewin. Burnes (2004) et Armstrong (2006) ont tous deux appelé ce modèle le « modèle en trois étapes » développé en 1947 et référencé dans sa théorie des champs en sciences sociales (Lewin, 1951). Ce modèle décompose le changement en trois étapes : dégeler, modifier et recongeler, Armstrong (2006) fournit plus de détails sur ce processus comme suit :

- Dégeler - modifie l'équilibre stable actuel qui soutient les comportements et les attitudes existants. Ce processus doit tenir compte des menaces inhérentes que le changement fait peser sur les personnes et de la nécessité de motiver les personnes affectées à atteindre l'état d'équilibre naturel en acceptant le changement.
- Changer – développer de nouvelles réponses basées sur de nouvelles informations.
- Régler - stabiliser le changement en introduisant les nouvelles réponses dans la personnalité des personnes concernées (Armstrong, 2006).

Armstrong (2006) décrit comment « Lewin propose une méthodologie pour analyser le changement qui est appelée « analyses des forces de terrain » » et implique les éléments suivants :

- L'analyse des forces de retenue ou d'entraînement affecte la transition vers l'état futur ; ces forces restrictives incluront les réactions de ceux qui considèrent le changement comme inutile ou comme constituant une menace.
- Évaluer lesquelles des forces motrices ou de retenue sont critiques.
- Prendre des mesures à la fois pour augmenter les forces motrices critiques et pour diminuer les forces de retenue critiques.

### • Modèle de Beckhard

Richard Beckhard (1969) a développé un programme de changement, qui intègre les processus suivants (tels que cités dans Armstrong, 2006) :

- Fixer des objectifs et définir l'état futur ou les conditions organisationnelles souhaitées après le changement.
- Diagnostiquer l'état présent par rapport à ces objectifs.
- Définir les activités et les engagements de l'état de transition nécessaires pour atteindre l'état futur.
- Élaborer des stratégies et des plans d'action pour gérer cette transition à la lumière d'une analyse des facteurs susceptibles d'affecter l'introduction du changement.

### • Modèle de Thurley

Un troisième modèle de changement a été introduit par K. Thurley (1979) et comporte cinq stratégies principales pour gérer le changement : « Directive, négociée, cœur et esprit, analytique et basée sur l'action ». Chaque stratégie présente des avantages et des inconvénients pour toutes les parties concernées. Le premier point de départ est de reconnaître le besoin de changement dans une organisation. Armstrong (2006) fournit de nombreuses explications sur chaque stratégie.

- Directive – « l'imposition d'un changement dans des situations de crise ou lorsque d'autres méthodes ont échoué. Cela se fait par l'exercice du pouvoir de gestion sans concertation »



- Négocié – « cette approche reconnaît que le pouvoir est partagé entre l'employeur et l'employé et que le changement nécessite des négociations, des compromis et un accord avant d'être mis en œuvre ».
- Cœurs et esprits - « une poussée globale pour changer les attitudes, les valeurs et les croyances de l'ensemble de la main-d'œuvre. Cette approche normative recherche l'engagement et une vision partagée mais n'inclut pas nécessairement l'implication ou la participation ».
- Analytique - "une approche théorique procède séquentiellement de l'analyse et du diagnostic de la situation, à travers la fixation d'objectifs, la conception du processus de changement, l'évaluation des résultats et la détermination des objectifs pour la prochaine étape du processus".
- Basé sur l'action - « cela reconnaît que la façon dont les gestionnaires se comportent dans la pratique ressemble peu au modèle analytique et théorique. La distinction entre pensée managériale et action managériale s'estompe dans la pratique jusqu'à l'invisibilité. Ce que pensent les managers, c'est ce qu'ils font. La vraie vie se traduit souvent par une approche « prêt », « viser » et « tirer » ».

Chacune de ces stratégies peut être analysée en profondeur, utilisée indépendamment ou en combinaison d'une manière appropriée pour une organisation. Il peut y avoir des situations qui peuvent nécessiter des méthodes d'une stratégie mélangée avec des méthodes d'une stratégie différente pour soutenir un modèle réussi pour une entreprise particulière.

- **Modèle de Bridges**

Une autre réflexion à ce sujet est fournie par Bridges (1991) dans la déclaration « ce ne sont pas les changements qui vous font entrer, ce sont les transitions ». Dans un article antérieur de Bridges (1986), il souligne également comment « le changement dans le contexte actuel est la règle plutôt que l'exception ». Il est à noter qu'en 2009, c'est encore la règle. D'autres explications sur les trois étapes sont les suivantes :

- La phase de fin - Dire au revoir à la façon dont les choses étaient, un travail particulier, des associés, un emplacement, même un gestionnaire ou un superviseur peuvent tous être modifiés lorsque le réalignement se produit dans une organisation.
- La zone neutre – Nouvel environnement, nouvelles responsabilités, les règles ont changé, il y a différentes personnes avec qui travailler et à qui rendre des comptes, tout cela peut être déstabilisant lorsque l'on explore et expérimente dans ce nouveau cadre.
- Nouveaux départs – Cette période nécessite l'ajustement final à de nouvelles façons d'effectuer de nombreuses tâches différentes ou même des tâches similaires, mais en les manipulant d'une nouvelle manière.

- **Modèle de Kotter**

Kotter (2007) déclare que « les dirigeants qui réussissent à transformer les entreprises font huit choses correctement (et ils les font dans le bon ordre) ». L'article original de Kotter du même titre publié en 1995 est rapidement devenu une lecture incontournable pour les dirigeants d'organisations planifiant et mettant en œuvre le changement. Kotter (1996) déclare que si les efforts de changement ont contribué à améliorer certaines organisations sur les marchés concurrentiels, de nombreuses situations ont été décevantes et les résultats ont été désastreux pour les employés et les responsables. Kotter souligne que « la plus grande erreur que les gens commettent lorsqu'ils essaient de changer d'organisation est d'aller de l'avant sans créer un sentiment d'urgence suffisamment élevé chez les autres managers et employés ». La pensée que cela ne pourrait pas arriver à notre organisation est l'une des principales causes d'échec lors de l'instauration d'un changement organisationnel. Certains changements prennent des années et même après un certain nombre d'années, ils peuvent échouer pour diverses raisons.

Le modèle en huit étapes est le suivant :

1. Établir un sentiment d'urgence
  - a. Examiner les réalités du marché et de la concurrence
  - b. Identifier et discuter des crises, des crises potentielles ou des opportunités majeures
2. Former une puissante coalition directrice
  - a. Constituer un groupe suffisamment puissant pour mener l'effort de changement
  - b. Encourager le groupe à travailler en équipe
3. Créer une vision
  - a. Créer une vision pour aider à diriger l'effort de changement
  - b. Développer des stratégies pour réaliser cette vision
4. Communiquer la vision
  - a. Utiliser tous les véhicules possibles pour communiquer la nouvelle vision et les nouvelles stratégies
  - b. Enseigner de nouveaux comportements par l'exemple de la coalition directrice
5. Donner aux autres les moyens d'agir selon la vision
  - a. Se débarrasser des obstacles au changement
  - b. Changer les systèmes ou les structures qui sapent sérieusement la vision
  - c. Encourager la prise de risque et les idées, activités et actions non traditionnelles
6. Planifier et créer des gains à court terme
  - a. Planification pour une amélioration visible des performances
  - b. Créer ces améliorations
  - c. Reconnaître et récompenser les employés impliqués dans les améliorations
7. Consolider les améliorations et produire toujours plus de changement
  - a. Utiliser une crédibilité accrue pour changer les systèmes, les structures et les politiques qui ne correspondent pas à la vision
  - b. Embaucher, promouvoir et développer des employés capables de mettre en œuvre la vision
  - c. Redynamiser le processus avec de nouveaux projets, thèmes et agents de changement
8. Institutionnaliser de nouvelles approches
  - a. Articuler les liens entre les nouveaux comportements et la réussite de l'entreprise
  - b. Développer les moyens d'assurer le développement du leadership et la relève.

Kotter (2007) déclare que « son objectif de base a été le même : apporter des changements fondamentaux dans la conduite des affaires afin de faire face à un nouvel environnement de marché plus difficile ». Cet objectif est évident lorsque Kotter (2007) examine ce qui se passe lorsque ces étapes ne sont pas suivies :

1. Ne pas établir un assez grand sentiment d'urgence
  - a. La transformation ou les changements commencent mais sont gelés et ne peuvent pas avancer
  - b. La complaisance s'est installée pour empêcher tout changement d'aller de l'avant
2. Ne pas créer une coalition dirigeante suffisamment puissante
  - a. Lorsque seules quelques personnes ne sont pas soutenues par plus en cours de route, leurs efforts sont perdus, des acteurs majeurs doivent être impliqués ou le changement ne décollera jamais
3. Manque de vision
  - a. Sans une vision claire, tout l'effort peut s'effondrer alors que les individus luttent pour faire partie de quelque chose qui n'est pas compris par la population en général.
4. Sous communiquer la vision par un facteur de dix
  - a. Tout le monde doit être tenu au courant tout au long du processus en utilisant tous les moyens de communication possibles, des réunions aux e-mails et tout le reste. La direction et les

employés doivent être en phase les uns avec les autres, le manque de communication peut empêcher des succès majeurs et faire échouer l'ensemble du plan

5. Ne pas lever les obstacles à la nouvelle vision
  - a. Tout le monde doit travailler ensemble pour faire de cette nouvelle vision une réalité, en gardant ceux qui refusent de changer doivent être remplacés ou cela échouera.
6. Ne pas planifier et créer systématiquement des gains à court terme
  - a. Le changement prend du temps ; les gens perdent leur élan et doivent être félicités lorsque les preuves montrent que les changements se déroulent avec succès
7. Déclarer la victoire à bientôt
  - a. Certains changements peuvent prendre de cinq à dix ans, des célébrations de victoire prématurées peuvent tuer l'élan et ruiner tout le changement
8. Ne pas ancrer les changements dans la culture d'entreprise
  - a. Faire les nouveaux changements de la façon dont les choses sont faites maintenant montre que le changement est le plus susceptible de rester, cependant, si cela ne se produit pas et que la plupart des choses au-delà de la surface ne changent pas vraiment, alors le changement a échoué.

#### 4. Management socio-économique (MASE)

L'approche socio-économique du management, développée par Savall (1973) et ses collègues à Lyon, en France, offre une alternative à la gestion traditionnelle. Cela aide à regarder MASE de manière conceptuelle, philosophique et pratique. Conceptuellement, MASE est basée sur le travail des fondateurs du développement organisationnel, tels que Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas MacGregor et Chris Argyris. Savall, qui s'intéressait au développement organisationnel mais avait également une formation en expertise comptable, s'est rendu compte que la comptabilité moderne ne mesure pas environ 40 % de ce qui se passe financièrement dans une organisation. Il a appelé cela les coûts-performances cachés (Savall & Zardet, 2008). Les normes comptables américaines ne permettent actuellement pas de comptabiliser ces coûts cachés dans les états financiers. Cependant, sans ces informations supplémentaires, les dirigeants décident avec des données grossièrement incomplètes. Savall a créé son approche du changement organisationnel en réponse à une théorie de la gestion imparfaite et à une théorie comptable incomplète ; et dans cette approche, le calcul des coûts cachés est devenu l'une des pierres angulaires des interventions MASE.

Les idées qui façonnent SEAM sont : (a) les dysfonctionnements organisationnels entraînent des coûts cachés, (b) la tâche d'une organisation est de développer le potentiel humain, et (c) une mauvaise gestion est un dysfonctionnement majeur. Explorons-les.

**Dysfonctionnements organisationnels et coûts cachés.** Toute organisation doit remplir un certain ensemble de fonctions. Si une fonction ne fonctionne pas correctement, elle devient un dysfonctionnement. Les organisations modernes ont tendance à avoir de nombreux dysfonctionnements et c'est normal, étant donné la nécessité de coordonner les personnes et les processus. Cependant, plus il y a de dysfonctionnements, moins l'organisation est efficace. Les dysfonctionnements organisationnels agissent comme un robinet qui coule et gaspillent les ressources organisationnelles. Un problème avec les dysfonctionnements n'est pas qu'ils ne peuvent pas être corrigés, mais plutôt qu'ils ne sont pas mesurés par la comptabilité traditionnelle. L'autre problème avec les dysfonctionnements est que les gens cessent de les voir.

**Potentiel humain.** Souvent, lorsque quelque chose ne fonctionne pas dans une organisation, la tendance est de blâmer un individu ou ceux qui « ne sont pas à la hauteur ». Cependant, à travers le prisme de la théorie des systèmes, le problème est l'organisation, pas l'individu. Le système malsain est le problème ; et ainsi blâmer, ou réparer les individus, ne résoudra pas le système. La plupart des travailleurs veulent bien réussir et ils sont prêts à contribuer au succès de leur organisation. Lorsque les travailleurs sont respectés et autorisés à participer à l'amélioration de leur lieu de travail, ils s'approprient leur travail et le lieu de travail prospère. La participation des employés est essentielle pour des organisations efficaces. En fait, SEAM est basé sur la prémisse que la source d'ajout de valeur à une organisation réside dans le développement du potentiel humain. Il s'agit d'un défi direct aux croyances plus courantes selon lesquelles la source de valeur ajoutée est le capital (économie néo-classique) ou le travail (économie marxiste). Dans la théorie SEAM, le cœur de l'enrichissement d'une organisation réside dans le développement de son personnel. Lorsque les gens se développent, ils sont plus engagés et plus disposés à contribuer au bien-être de l'organisation.

**La mauvaise gestion est un dysfonctionnement majeur.** Traiter les gens avec respect sur le lieu de travail commence en fait par une bonne gestion. La mauvaise gestion n'est pas la faute des gestionnaires individuels, c'est à la fois l'échec d'un système et le résultat du modèle mental dominant sur la gestion dans le monde occidental.

## **4.1. L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations**

### **4.1.1. Le modèle bio-systémique de fonctionnement des entreprises et des organisations**

La théorie socio-économique des organisations consiste à intégrer des variables sociales et économiques selon le modèle suivant.

Il existe une interaction continue inévitable entre la structure de l'organisation et le comportement des employés. Cette interaction est à la fois un moteur, essentiel à la production de biens ou de services, ainsi que la cause de dysfonctionnements. En d'autres termes, il s'agit d'une explication des différences entre les opérations observées et les opérations attendues par les acteurs, qui ont des objectifs précis et contradictoires.

Les structures organisationnelles comprennent les structures physiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et mentales. Le comportement des acteurs est influencé en fonction des événements sociaux et économiques internes par les individus, le département, les différentes catégories socioprofessionnelles, les groupes d'affinité (religion, communauté de pratiques, lobbies ou partis politiques) et l'organisation prise dans son ensemble. Tout cela se traduit par une influence intergroupe sur le comportement observé.

Les frictions interactives entre différents types de structures et de comportements sont à l'origine de multiples dysfonctionnements classés en six catégories : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation professionnelle, mise en œuvre de la stratégie. Ces dysfonctionnements se traduisent par un gaspillage de ressources (perte de valeur ajoutée) qui peut être repéré à l'aide de cinq indicateurs symptomatiques : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, manque de qualité (produits et services) et pertes directes de productivité. Ces indicateurs représentent ce qu'on appelle des « coûts cachés » car leurs impacts sur la performance économique ne sont ni mesurés en unités monétaires ni pris en compte dans la décision de gestion de l'organisation. Ces coûts cachés ou perte de valeur ajoutée sont très élevés et impactent significativement la performance durable de l'entreprise tant en termes de résultats immédiats (court terme) que de création de gains potentiels (moyen et long terme). Le modèle d'analyse du fonctionnement dynamique d'une organisation peut être représenté par un trèfle à quatre feuilles comme le montre la figure II-2.

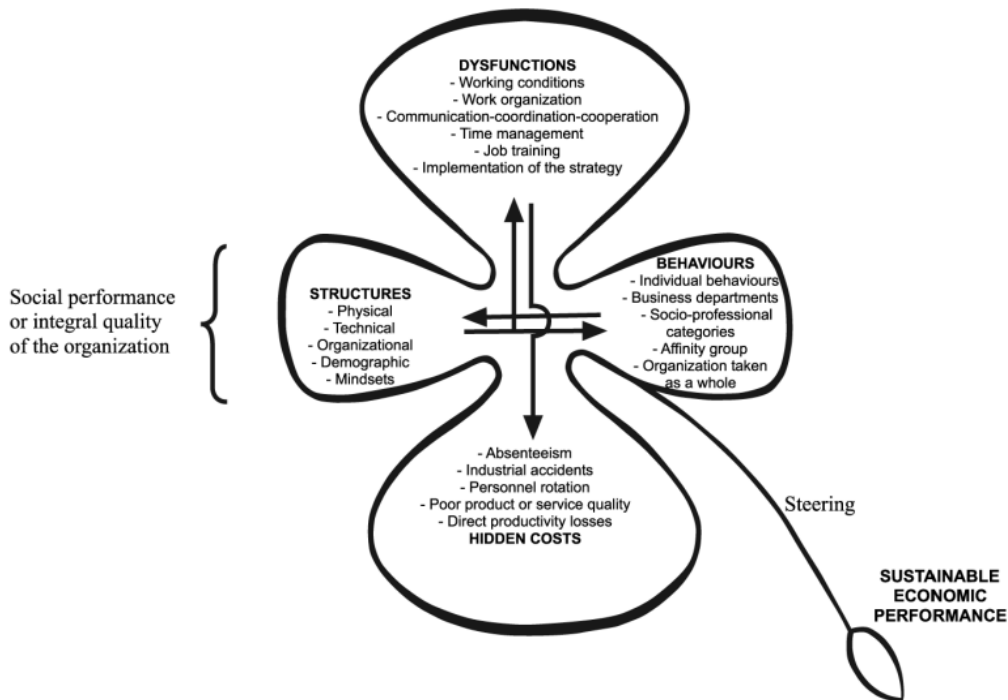


Figure II-2 : Modèle socio-économique de fonctionnement dynamique durable de l'organisation (Management Stratégique du Roseau, p.162)

La dégénérescence (atrophie) des structures et des comportements entraîne des dysfonctionnements gonflés et des coûts cachés, ce qui handicape la performance économique durable. L'atrophie peut être absolue (déficit d'un organisme public ou privé) ou relative (profit insuffisant des organismes à but lucratif).

L'atrophie absolue ou relative de la performance économique durable de l'organisation réduit les forces stratégiques et altère la capacité de l'organisation à négocier sa survie et sa prospérité avec et au sein de son environnement. Au fil du temps, la dégénérescence économique actuelle se répercute sur le niveau de performance sociale des organisations. Elle conduit à son tour au maintien ou à l'augmentation de l'atrophie des performances économiques au cours de la phase suivante. Une telle dynamique perverse prend la forme d'une spirale régressive. L'intervention volontaire à elle seule permettra d'inverser la tendance dans une spirale progressive, voir Figure II-3.

La performance économique durable exige un équilibre dynamique dans le temps de la dualité performance sociale/performance économique. Cette dualité affine la performance socio-économique des nouvelles organisations (le couple qui danse ensemble). La performance sociale désigne la capacité de l'organisation à répondre aux besoins des acteurs internes et externes, c'est-à-dire ses parties prenantes (dirigeants, personnel, actionnaires, clients, fournisseurs et institutions publiques et privées).

Le niveau idéal de satisfaction des actionnaires est appelé fonctionnement ortho (le contraire des dysfonctionnements) et correspond au niveau de qualité intégral au sein de l'organisation. Ce dernier peut être mesuré par le niveau de dysfonctionnements observés dans les six domaines de dysfonctionnements sociaux.

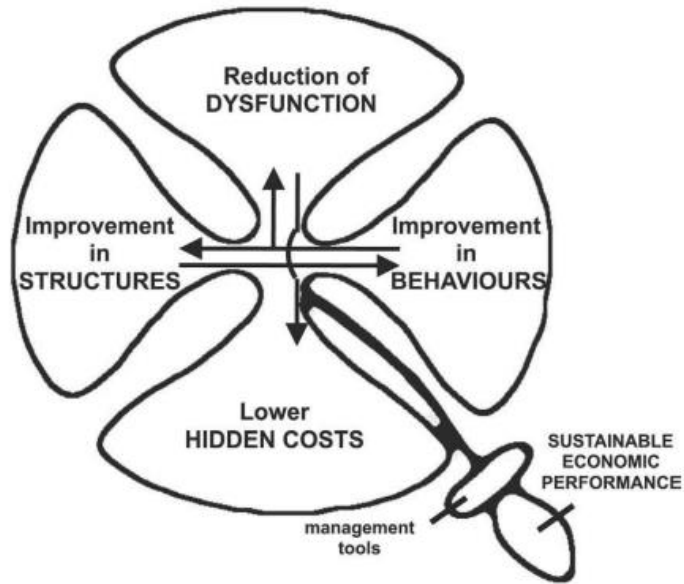


Figure II-3 : Performances socio-économiques suite à une intervention socio-économique (Management Stratégique du Roseau, p.162)

#### 4.1.2. Principes sous-jacents de la théorie socio-économique des organisations

Dans une organisation, la division du travail et les compétences spécialisées des acteurs (individuels et collectifs) provoquent des comportements dispersés des acteurs sous des formes multiples : recherche d'autonomie et manque de coordination dans l'accomplissement de son travail ainsi que l'absentéisme ou la rotation du personnel. Cette propension des acteurs à s'évader est légitime et naturelle. Il provoque un mouvement centrifuge. La métaphore de la vie professionnelle, nous offre ainsi le théâtre d'une symphonie à jouer mais par des solistes.

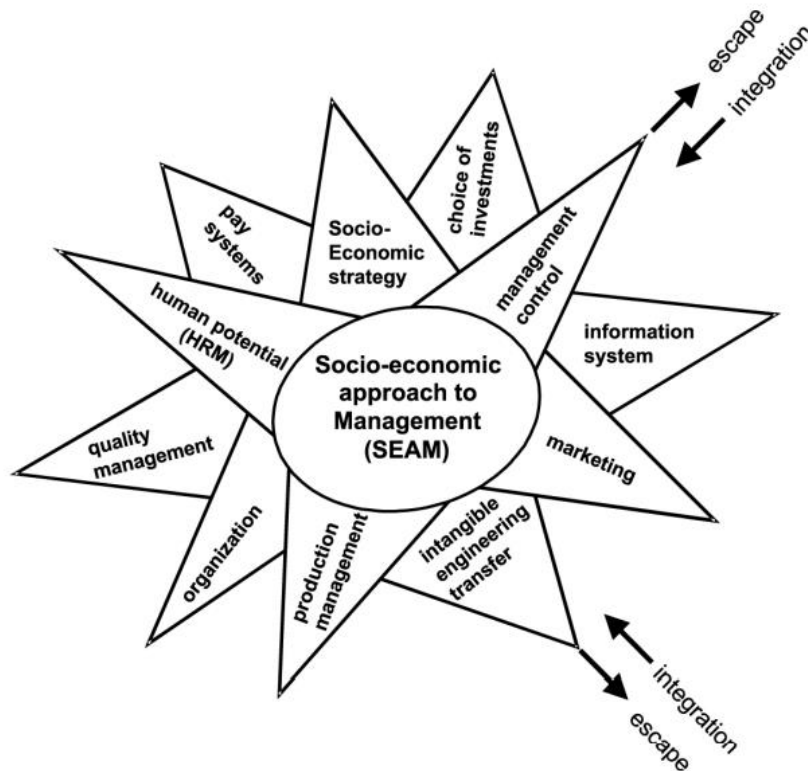


Figure II-4 : L'étoile de MASE (Management Stratégique du Roseau, p.121)

Ce mouvement vital ou biologique provoque une alternance de conflits et de tensions et de coopérations qui génèrent des cycles permanents de fluctuations, sources de pathologie organisationnelle voire de pollution du système organisationnel structure  $\Leftrightarrow$  comportement.

L'activité productrice de biens ou de services est efficace et efficiente mais lorsqu'il existe un certain niveau de cohésion entre les équipes d'acteurs et de cohérence dans les actions. Le niveau de performance socio-économique durable dépend du degré de cohésion et de cohérence du système organisationnel. Tous deux sont en permanence soumis à la détérioration par le mouvement dialectique évaison/intégration des acteurs. L'atteinte d'un niveau de performance ne résulte donc pas d'un état spontané de consensus des acteurs mais, au contraire, du pilotage de l'organisation.

La figure 3 montre le concept d'intégration en forme d'étoile dont les pointes (domaines de gestion spécialisés) signifient les forces qui tirent l'organisation, tandis que la gestion socio-économique permet d'intégrer les contributions des différents domaines de gestion dans les systèmes de décision.

En effet, le modèle SEAM donne une part importante aux stratégies des acteurs. Tous les acteurs ont des pouvoirs informels qu'ils peuvent utiliser, soit pour contribuer, soit pour nuire à la performance économique de l'organisation. L'absence de contrats négociés périodiquement est liée à une sous-estimation de l'état de conflit au sein de l'organisation. Nier le conflit, implicite dans la théorie de la gestion et dans la pratique, impacte par la suite la performance économique.



#### **4.1.3. L'absence de système intégrés dynamiques d'information sur les ressources humaines, fonctionnels et opérationnels (SIOFHIS)**

Les outils de pilotage budgétaire et financier comptable sont peu adaptés à l'action préventive, ou à l'apprentissage des organisations. Par conséquent, ces systèmes doivent être complétés et améliorés par un système d'information prenant en compte la dimension socio-économique de l'organisation.

SIOFHIS signifie qu'une organisation est considérée comme un système d'information opérationnel fonctionnel qui apporte une performance lorsque ces informations sont assimilées par les hommes et stimulent leur action. Une organisation génère une grande quantité d'informations non stimulantes qui entraînent des coûts cachés et ne sont pas propices à la performance économique. L'un des leviers d'amélioration du pilotage de l'organisation est donc l'augmentation du taux d'information stimulante (principe SIOFHIS). Le deuxième levier du pilotage de l'organisation et de sa performance ultérieure est le développement des pratiques de synchronisation des acteurs dans les processus d'activité (principe de synchronisation). Le troisième levier de pilotage est le levier d'assainissement qui repose sur l'analyse suivante : l'organisme est un être vivant qui souffre au fil des années des pollutions naturelles. Ainsi, le système de comportement de la structure perd une partie de son efficacité et de son efficacité s'il n'est pas périodiquement nettoyé.

Le processus qui permet de mettre en place ces outils de gestion pour développer la performance socio-économique des organisations est appelé intervention socio-économique.

#### **4.2. L'intervention Socio-Economique**

La conception d'une organisation (des structures) ne garantit pas le résultat de ses activités. C'est la qualité de son pilotage (comportement) qui détermine son niveau de coût/performance caché et par conséquent le niveau de performance économique durable. L'attrait exercé pendant 30 ans par le concept d'auto-organisation a conduit à discréditer le concept de pilotage qui, ainsi, a dû être réhabilité dans la théorie des organisations.

En fait, les théories classiques (Taylor, Fayol, Weber) ainsi que les théories alternatives telles que les systèmes socio-techniques (STS), insistent sur le facteur de conception du travail ; ils offrent cependant des formes stables et statiques. Or, les recherches d'intervention menées par l'ISEOR ont permis de découvrir que le modèle de conception des tâches est moins déterminant en ce qui concerne les niveaux de performance que les variations de conception des tâches. Ainsi, le processus de changement d'organisation est la source même d'une augmentation de la performance. La qualité du pilotage de l'organisation est le facteur clé de succès en matière d'amélioration des performances socio-économiques. Le pilotage socio-économique comprend trois leviers :

- (1) SIOFHIS ;
- (2) synchronisation ; et
- (3) le toilettage.

### 4.2.1. Trièdre

Afin d'améliorer les performances socio-économiques des entreprises privées et des organisations publiques, il est nécessaire d'intervenir via le processus de formation qui transforme l'organisation et lui permet de devenir proactive, c'est-à-dire d'influencer son environnement plutôt que d'être seulement réactive. Cette intervention consiste à mettre en œuvre trois types d'actions synchronisées.

*L'axe du processus de transformation (voir Figure II-5, axe A).* Elle débute par un diagnostic, qui consiste en l'effet miroir des dysfonctionnements, un calcul des coûts cachés et un avis d'expert sur les causes inexprimées et racines des dysfonctionnements. Ce diagnostic permet aux acteurs de prendre conscience de l'impact des facteurs sociaux sur la performance économique. Ce diagnostic est réalisé dans un délai de deux à quatre mois, au moyen d'entrevues menées auprès de deux à sept intervenants-chercheurs, selon la taille de l'organisme.

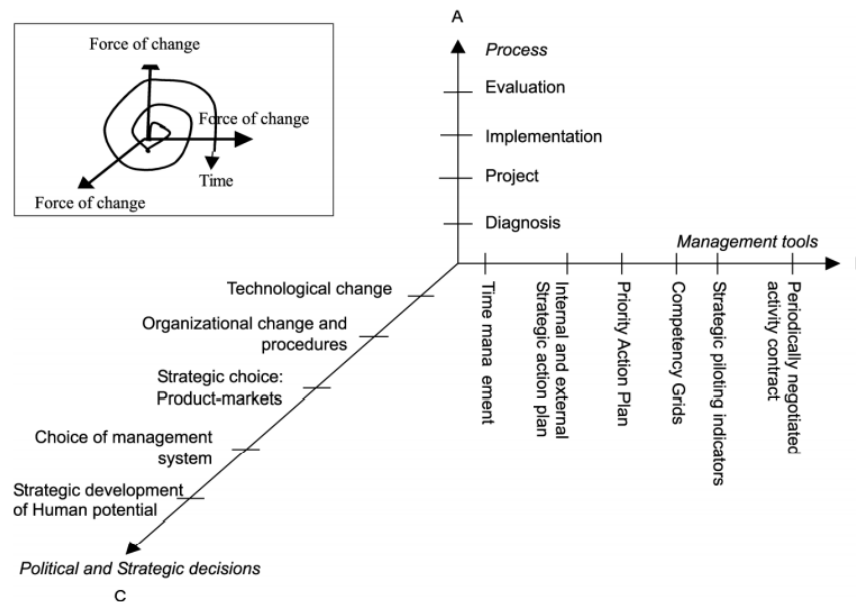


Figure II-5 : Synopsis des trois forces dynamiques du changement (Management Stratégique du Roseau, p.245)

La prochaine étape est un projet socio-économique, qui associe, de manière coordonnée et conjointe-participative, l'équipe d'acteurs et de chercheurs au développement de « processus » orientés vers la prévention pour éliminer les dysfonctionnements. La décision de mise en œuvre de ce projet est prise sur la base de bilans économiques, où les coûts d'investissement matériels et immatériels des solutions sont mis en balance avec les performances attendues, notamment en termes de réduction des coûts cachés et de valorisation des potentialités cachées. A l'issue, une évaluation socio-économique du projet est faite, analysant les résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers, permettant ainsi de valider le vrai sens de la méthode et de déterminer le montant des progrès qui restent à accomplir.

*Les outils de gestion socio-économique (voir Figure II-5, axe B).* Les outils de gestion socio-économique présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils facilitent la responsabilisation des collaborateurs et des parties prenantes et la prise d'initiatives concertées ;
- Ils stimulent la communication interne et externe et l'implication des acteurs ;
- Ils développent une vigilance économique décentralisée (contrôle de gestion autorégulé) ;
- Ils maintiennent des pratiques de travail en équipe (cohésion) ;
- Ils facilitent l'évolution périodique de la conception des tâches ; et
- Ils entretiennent le nettoyage périodique des dysfonctionnements, des coûts cachés, et des actions qui se polluent au cours de la vie de l'organisation : structures et comportements.

L'axe des outils de gestion contient six outils interconnectés :

1. Le plan stratégique interne et externe prend en compte non seulement l'environnement externe mais aussi les stratégies de ressources internes parmi lesquelles le potentiel humain joue un rôle central dans l'organisation.
2. Le plan d'actions prioritaires, consiste non seulement à dérouler et expliquer la stratégie globale de l'entreprise jusqu'au niveau des équipes opérationnelles, mais surtout à fédérer tous les acteurs dans la mise en œuvre des actions préventives contre d'éventuels dysfonctionnements.
3. L'outil de gestion du temps permet d'équilibrer les opérations de routine, centrées sur la performance économique à court terme, avec des opérations de développement, qui sont orientées vers la création de valeur ajoutée à long terme. Cet outil permet également de « nettoyer » les activités dysfonctionnelles et de renforcer la délégation concertée et la coordination des actions.
4. La grille de compétences (échelle des compétences) d'une équipe permet de développer les compétences et la polyvalence et ainsi de réduire la vulnérabilité de l'équipe. La grille de compétences est élaborée en parallèle avec le plan d'action prioritaire. Il est basé sur les manuels de formation de l'entreprise. Cet outil permet d'associer la direction à l'évolution de carrière de ses collaborateurs.
5. Les indicateurs de pilotage stratégique pilotés par chaque cadre constituent une sorte de radar qui permet de vérifier et de mesurer les activités, les résultats immédiats, les dysfonctionnements et la création de potentiel. Il constitue un outil décentralisé de vigilance tactique et stratégique.
6. Les contrats d'activité périodiquement négociable engagent chaque membre de la hiérarchie, y compris les encadrants, à négocier avec chaque subordonné les objectifs individuels et d'équipe, ainsi que les moyens et les indicateurs de développement des actions d'amélioration des performances socio-économiques. Cet outil est cohérent avec le plan d'action prioritaire et permet à la hiérarchie de répartir les primes chaque semestre.

Tous ces outils permettent de réorienter le rôle des dirigeants et de l'équipe de direction, en mettant davantage l'accent sur le développement du potentiel humain, au lieu de se concentrer uniquement sur les objectifs économiques à court terme (principe de la performance économique durable).

*L'axe de décision politique et stratégique (voir Figure II-5 , axe C).* Chaque organisation privée et publique doit prendre des décisions politiques et sélectionner des stratégies qui sont alignées avec son ambition stratégique ainsi que les règles de fonctionnement de l'organisation. Ces décisions prises par l'équipe de direction influencent les actions visant à prévenir les dysfonctionnements. Les solutions définies lors de la démarche d'amélioration de l'exploitation (axe processus) sont mises en œuvre à l'aide d'outils socio-économiques (axe outil de gestion). L'intervention socio-économique aide les acteurs de l'entreprise à accélérer le processus de décision politique et stratégique. Elle interpelle également ces mêmes acteurs à être cohérents dans leur choix.

La force dynamique de changement qui permet d'augmenter la capacité de survie/développement durable de l'organisation progresse dans un mouvement en spirale (ou coquille d'escargot) à partir du point zéro, c'est-à-dire le point où les trois axes se croisent. Au fil du temps, l'intervention socio-économique mobilise alternativement les trois axes et avance sur chacun d'eux. Ces axes constituent les trois forces énergétiques du changement.

#### 4.2.2. Processus d'HORIVART

Une architecture pour organiser l'espace pour tous les acteurs impliqués dans le processus de changement. Il est nécessaire d'irriguer l'ensemble de l'entreprise en prenant en considération l'interaction entre les actions de changement, initiées aussi bien au sommet qu'aux différents niveaux organisationnels (départements, services) ou bien, les actions de changement ne sont pas susceptibles de réussir, ou elles pourraient rester bloqués à un niveau de l'entreprise, sans réelle possibilité d'expansion. Simultanément, avec la mise en œuvre du processus de changement, une formation coordonnée est établie pour tous les niveaux de gestion, les groupes sont regroupés en petits clusters, en cascade depuis le haut ; ils appliquent et adaptent de manière appropriée les outils de gestion socio-économique à leur département (voir Figure II-6).

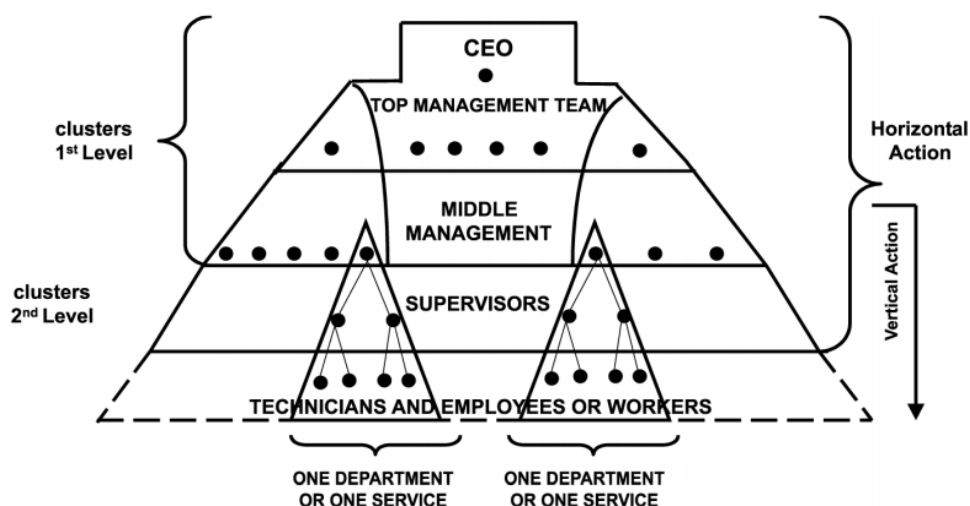


Figure II-6 : Le modèle HORIVERT (Management Stratégique du Roseau, p.249)

#### *Planification chronobiologique pour organiser le temps*

Une organisation est soumise à des rythmes biologiques qui prennent en compte les fluctuations d'activité et les événements dus au double environnement de ses acteurs internes et externes. La réussite d'une action dépend de la pertinence et de l'efficacité de l'organisation de ses opérations constitutives. Toute action de changement comporte deux facteurs clés de réussite : elle doit faciliter le processus d'apprentissage et réduire progressivement et en douceur toute résistance au changement des acteurs qui est par ailleurs spontanée et légitime. Les recherches-interventions de l'ISEOR ont permis d'établir que l'efficacité et l'efficacité de l'intervention socio-économique dépendent du degré de respect des rythmes chronobiologiques induits par l'ordre qui est suivi lors de la réalisation des différentes opérations techniques liées à l'intervention, en les intervalles entre les réunions au cours de ce processus, par l'alternance entre le travail en équipe (groupes de pilotage, groupes « bilan/formation », focus-groups) et le travail individuel (aide personnalisée à la prise en main des outils SEAM, entretiens de diagnostic) ainsi que par le temps imparti aux séances (une heure à deux heures et demie) afin de ne pas entraver l'activité habituelle des acteurs dans leurs responsabilités quotidiennes par le travail supplémentaire exceptionnel induit par l'action de changement.

L'intervention socio-économique est adaptée aux rythmes biologiques spécifiques de chaque entreprise. Ces rythmes doivent être suffisamment adéquats pour assurer le déroulement de l'action tout en étant compatibles avec la pulsation de l'entreprise et son taux d'activité. La mise en œuvre de la méthode SEAM sur une année est schématiquement organisée comme le montre la figure II-7.

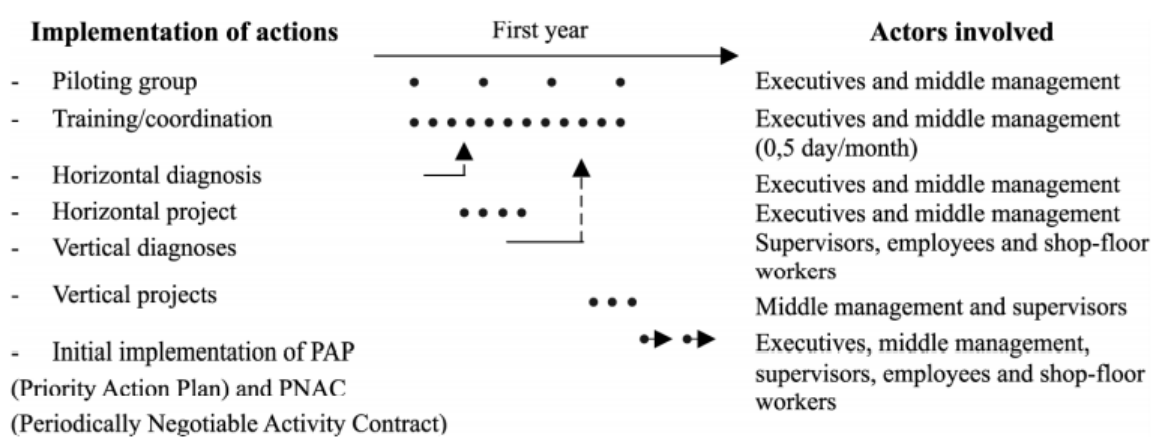


Figure II-7 : Une élaboration soignée du rythme d'action : la chronobiologie du processus (Management Stratégique du Roseau, p.245)

## 5. Conclusion

Dans ce chapitre nous avons mis en exergue les principales théories sur lesquelles nous nous sommes basés lors de la résolution de la problématique. D'abord la stratégie/management stratégique et ses écoles de pensées. Puisqu'il s'agit d'un projet de conduite du changement, nous avons dû passer par différents modèles théoriques comme expliqué dans la section trois de ce chapitre. Et enfin l'approche socio-économique du management qui est au cœur de cette conduite du changement.

L'approche socio-économique de management est une approche synthétique qui comporte à la fois : une méthode innovante de gestion permanente des organisations, une méthode de pilotage du changement au sein des organisations et une méthode de diffusion sur des territoires plus larges composés d'acteurs et d'organisations extrêmement différents.

La MASE synthétise les différentes étapes des modèles de gestion du changement dans un processus en quatre étapes : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation comme le montre la figure II-5. Cette approche fournit également une grande variété d'outils pour aider les managers à évaluer l'état actuel de l'entreprise, à définir les objectifs futurs et à mettre en œuvre une gestion du changement saine et sûre.

**CHAPITRE III :  
Conception et  
Mise en œuvre de  
la Stratégie de  
l'EHEA**

## **Introduction**

La démarche du management socio-économique (MASE) (Savall, 1973) est une démarche intégrale de management stratégique, qui permet de prendre d'une manière simultanée et intégrée la dimension sociale et la dimension économique. Sa particularité est d'évaluer économiquement la performance sociale notamment à travers le calcul des coûts-performances cachés, ce qui la distingue des autres écoles de management.

Les deux axes, processus de mise en œuvre de la stratégie et l'axe outil, dans cette partie ont été adaptés, par rapport à ce qui a été présenté dans la partie théorique, au contexte de l'EHEA et de notre stage qui se déroule en pleine explosion de la deuxième vague du COVID. Notre apport a été double, un accompagnement de l'EHEA à la démarche globale pour la mise en place du MASE, mais aussi nous avons participé en tant que ressource dans les groupes de projet sur des sujets où la double compétence acquise lors du cursus d'ingénieur fait sens, comme par exemple la modélisation des processus.

La solution est structurée comme suit :

- 1. Diagnostic**
  - 1.1. Collecte de données**
  - 1.2. Effet miroir**
  - 1.3. Calculs des coûts cachés**
  - 1.4. HEM et ND**
- 2. A la recherche (ou conception) de solutions participatives**
  - 2.1. Paniers et groupe de projets**
  - 2.2. Choix de projets relatifs au génie industriel**
  - 2.3. Processus Achat/Processus charge pédagogique/Processus d'investissement**
  - 2.4. Processus inter-organisationnelle : Mutualisation des besoins**
- 3. Mise en oeuvre stratégique**
- 4. Conclusion**



## 1. Diagnostic

Le but du diagnostic est de connaître les dysfonctionnements qui nuit au bon déroulement de travail. Pour ce faire, une série d'entretiens ont été réalisés afin de collecter les informations nécessaires qui nous aideront par la suite à identifier les dysfonctionnements, l'écart entre le fonctionnement réel de l'entreprise et le fonctionnement recherché ou souhaité par l'entreprise, au sein de l'école et les projets à réaliser pour en faire face.

Le diagnostic comprend trois phases :

- **Phase 1** : la première phase concerne la collecte des données à travers des entretiens avec le personnel de l'entreprise, l'observation directe et la récolte des documents. **(Collecte de données)**
- **Phase 2** : la deuxième phase est la phase de traitement des données où les dysfonctionnements sont classés par idées clés pour l'effet miroir et également la triangulation des données pour faire le HEM et le ND. **(Effet miroir)**
- **Phase 3** : La troisième phase concerne la quantification des dysfonctionnements, ici nous avons utilisé le CHMVCV comme méthode de calcul. **(Calculs des coûts cachés)**
- **Phase 4** : la quatrième et dernière phase est la restitution du diagnostic comprend l'effet miroir, méthode de conduite du changement et de fiabilisation des données, se fait pour s'assurer que tous les salariés sont informés des dysfonctionnements internes de l'entreprise et la restitution des ND et HEM après correction grâce à l'effet miroir. **(HEM et ND)**

Le diagnostic fournit les informations nécessaires pour mesurer les coûts cachés en quantifiant tous les dysfonctionnements. Les coûts cachés sont des coûts non repérés par le système d'information, ils fournissent une explication du niveau de qualité de fonctionnement de l'entreprise et de sa déperdition en ressources et en énergie humaine. La mesure des coûts cachés sert aussi à quantifier les performances cachées, la Figure ci-dessous montre la relation Performance-Coût caché.

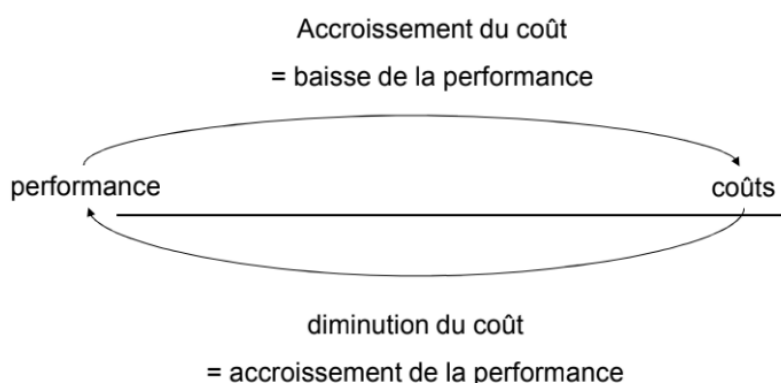
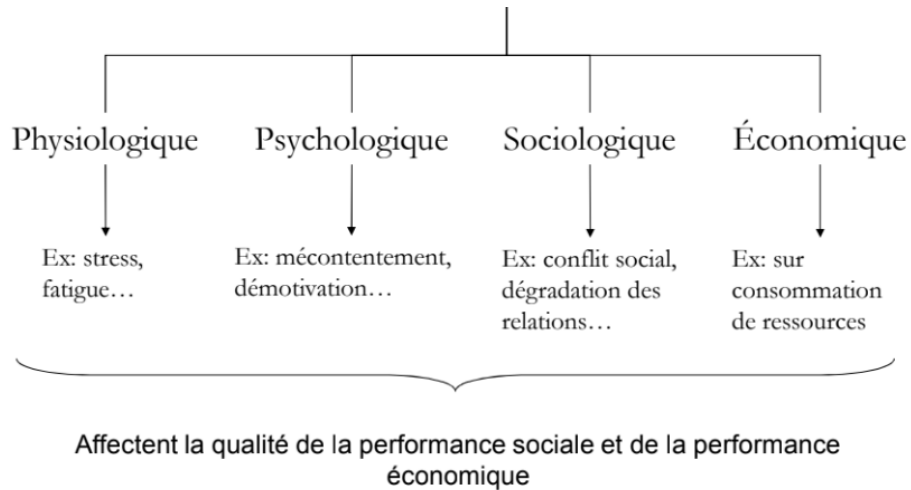


Figure III-1 : Relation Performance-Coût caché (Site web de l'ISEOR)

Évaluer les coûts cachés est tout simplement mesurer l'incidence économique des dysfonctionnements. Autrement dit, c'est l'évaluation du coût des actions de régulations des dysfonctionnements et les consommations de ressources pour corriger les effets des dysfonctionnements. La régulation des dysfonctionnements revient à engager des ressources économiques telle que :

- Du temps humain, rémunéré ou non
- Des pertes de productions vendables
- Des sur-consommations : de matières, de prestations externes, de frais financiers
- Des pertes d'opportunités

Un dysfonctionnement a plusieurs sortes d'impacts qui peuvent nuire au bon déroulement du travail. Ces derniers sont classés en quatre catégories : physiologique, psychologique, sociologique et économique. La figure III-2 montre les quatre catégories avec exemple.



**Figure III-2 : Un dysfonctionnement plusieurs sortes d'impacts (Site web de l'ISEOR)**

## 1.1. Collecte de données

Trois techniques de collecte d'informations ont été adoptées : i) les entretiens avec le responsable du micro-espace et les employées au sein du même espace, ii) l'observation directe pour analyser le micro-espace de son point de vue et finalement iii) les documents générés par les salariés du micro-espace. L'entretien avec le responsable du micro-espace couvre l'historique résumé, le descriptif de l'activité secteur, la structure physique, la structure technologique, la structure organisationnelle, la structure démographique, la structure mentale et finalement les comportements et l'analyse social (perçus par le dirigeant). La chronologie des différentes techniques de recueil d'informations est la suivante :

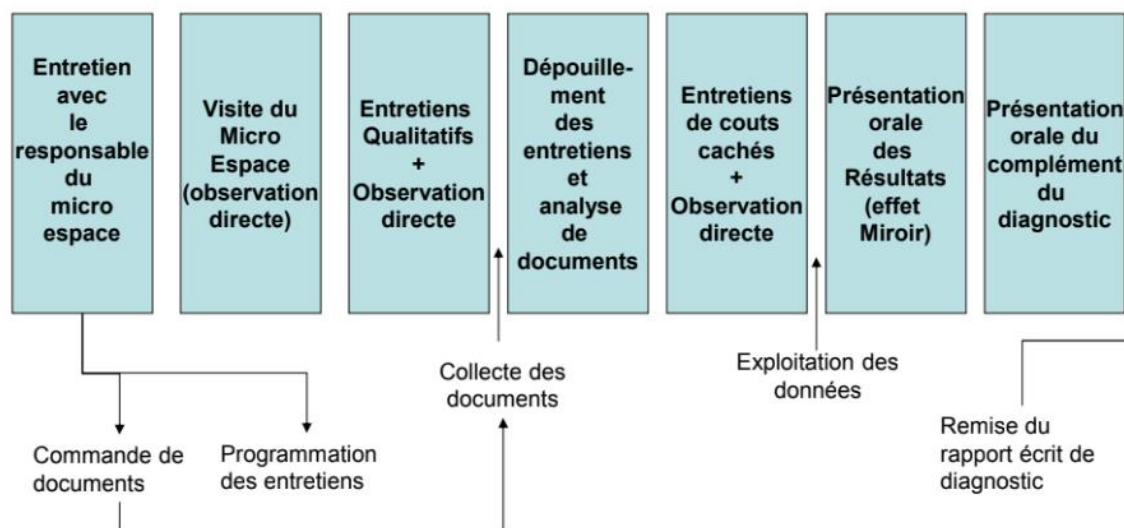


Figure III-3 : Chronologie des différentes techniques du recueil des informations (Site web de l'ISEOR)

Durant cette phase, nous avons interrogé 14 personnes dont 8 salariés, 4 agents de sécurité et 2 femmes de ménage. Parmi les employés il y a un directeur général, sa secrétaire, deux chefs de service (DAF et DFP) et deux employés dans chaque service (quatre au total).

Tous ces entretiens se sont déroulés du 27 juin 2021 au 1 juillet 2021 (une semaine), le planning des entretiens est affiché en Annexe C. Pendant le temps que nous avons passé à l'école, nous avons fait quelques observations qui nous ont aidé à diagnostiquer l'école, notamment à élaborer le ND en Annexe F qui contient les résultats synthétiques de ces observations.

Les entretiens n'étaient pas notre seul moyen de collecter des informations, nous avons eu entre les mains des documents internes à l'école tels que :

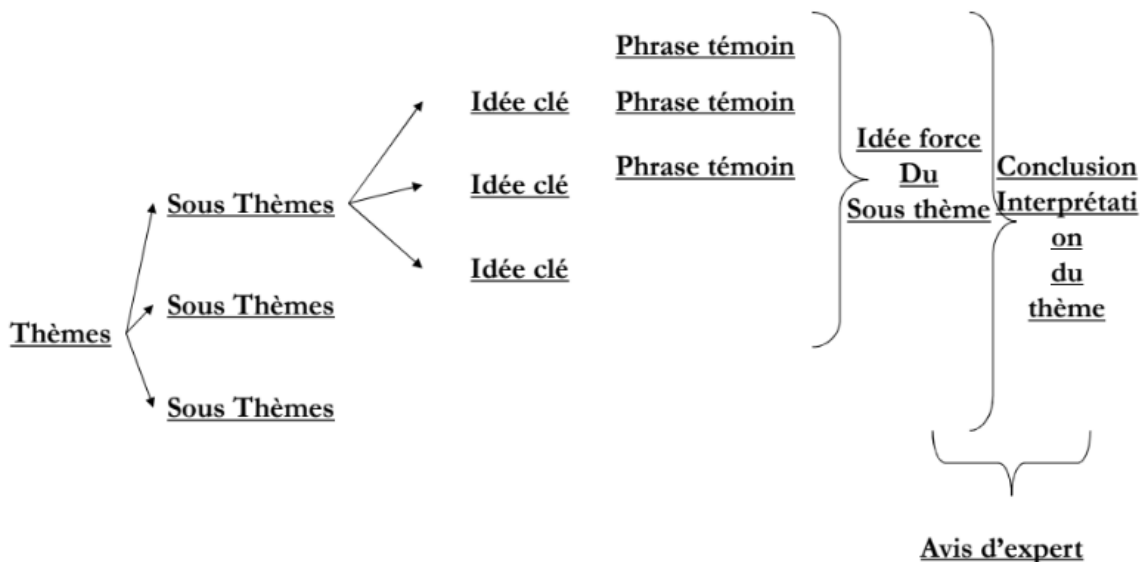
- Rapports de gestion des années précédentes
- Plan stratégique de 2018
- Documents financiers
- Documents liés aux formations

Le tableau suivant récapitule les statuts, les techniques et les formes de l'information traités :

**Table III-1 : Statuts, techniques et formes de l'information traités (Site web de l'ISEOR)**

Module	Techniques de recueils des données		Formes des informations obtenues		
	Majeure	Mineure	Qualitatives	Quantitatives	Financières
Social	Entretiens Documents	Observation	Oui	Oui	Non
Organisationnel	Observation Entretiens	Documents	Oui	Oui	Non
Financier	Documents	Entretiens	Oui	Oui	Oui

Le diagnostic vertical, celui qui inclut tous les niveaux hiérarchiques, comprend deux séries d'entretiens : i) Entretiens qualitatifs afin de recenser les dysfonctionnements, ils se déroulent aux niveaux individuels et collectifs et ii) Entretiens quantitatifs des coûts cachés, ils se déroulent au niveau individuel uniquement avec l'encadrement uniquement.



**Figure III-4 : Arbre d'exploitation des entretiens (Site web de l'ISEOR)**

Les entretiens se déroulent autour six thèmes majeures qui sont : Conditions de travail, Organisation du travail, Communication-Coordination-Concentration, Gestion du temps, Formation intégrée, Mise en œuvre stratégique, les six thèmes sont présentés en détails dans l'Annexe D. Ce guide sert comme une liste de contrôle qui pilote l'entretien. L'ordre des thèmes est peu important, l'acteur est libre d'aborder le thème qui lui est important. Il faut noter que ces thèmes comprennent des sous-thèmes et que ces derniers ne sont pas forcément tous abordés lors des entretiens.

## 1.2. Effet miroir

Après avoir terminé les entretiens avec le personnel de l'école. Nous avons classé les réponses selon les six thèmes mentionnés dans le diagnostic. De même, nous avons classé les réponses dans chaque thème selon des sous-thèmes. Tous les thèmes ont été abordés mais les sous-thèmes ne le sont pas systématiquement.

Les informations collectées sont classées et stockées sous forme de « phrase témoin ». Les phrases témoins qui ont des significations similaires sont regroupées sous la même idée clé. Les idées clés suivent la même logique ; les idées clés similaires sont regroupées sous le même sous-thème, et il en va de même pour les sous-thèmes. Au cours de cette phase d'entretien, nous avons collecté 174 phrases témoins et 64 idées clés.

Nous avons par la suite présenté les résultats au personnel, c'est ce qu'on appelle un effet miroir. L'objectif de l'effet miroir est de faire entendre aux employées leurs propres mots afin d'initier un sentiment d'urgence de changement. Les figures ci-dessous montrent des extraits de l'effet miroir (Assurance) avec des éléments de calcul des coûts cachés qu'on décrit en dessous de chaque extrait. Les résultats complets sont présentés en Annexe E.

### 1 Condition du travail

#### 11 Aménagement et agencement des locaux

##### Locaux exigus

“Locaux étroit”

“On a un problème de salle à cause du Covid; 25 étudiants ⇒13 étudiants, ce qui multiplie les charges par deux”

“On a des petits locaux pour les étudiants”

##### Les locaux sont vétustes

“Les salles doivent être renouvelées”

“Manque d'un espace de travail, atelier”

#### 12 Matériel et fournitures

##### Le système informatique n'est pas performant

“Les ordinateurs sont vieux ”

“Mon PC beug et prend du temps pour traiter les documents word”

“Imprimante 9DIMA”

Figure III-5 : Extrait de l'effet miroir : Condition du travail

Les salles de cours étroites, notamment pendant la crise sanitaire du covid, ont contraint l'école à diviser le groupe en deux. Cela seul peut avoir de multiples effets tels :

- Les coûts visibles (charge pédagogique) sont multipliés par deux : 3000 DA \* 300 Heure
- Surtemps pour la scolarité (planning...) : nombre d'heure, combien de diplôme ils sont concernés
- Coût supplémentaire pour les clients

Les salles de cours ne sont pas seulement étroites mais elles sont aussi vieilles et ne correspondent pas aux besoins des employés ni des clients. Ce problème met en péril l'image de l'école et peut entraîner des pertes d'opportunités à bien des égards comme :

- Perte de clients
- Certaines activités à valeur ajoutée ne peuvent pas être organisées comme des événements...
- L'école ne peut pas inviter des personnes connues à tenir des conférences...

Un autre dysfonctionnement, parmi d'autres, est la faible performance du système d'information ; les ordinateurs sont vieux, certains employés se plaignent que leurs PC prennent plus de temps que nécessaire pour traiter les documents, l'imprimante est vieille...

Ces facteurs génèrent des bugs qui ralentissent l'ensemble de la chaîne de valeur de différentes manières :

- Surtemps dans le traitement des informations
- Surconsommation de matière première : électricité, encre, papier...

Par exemple, O. Benainous et al(2009) dans l'article "*DÉVELOPPEMENT ET ÉTUDE D'IMPACT D'UN SYSTÈME INFORMATIQUE DE TABLEAUX DE BORD POUR LE SUIVI DES PATHOLOGIES CHRONIQUES EN MÉDECINE GÉNÉRALE*" mentionne les mêmes problèmes que nous traitons et comment ils ont généré des bugs et ralenti la vitesse d'affichage du TBS. Voici l'extrait de cet article qui mentionne ce problème : " [...]le matériel informatique manquait de puissance, ou était vétuste. Ces facteurs ont généré des bugs et ralenti la vitesse d'affichage des TBS. Certains médecins du groupe intervention, après avoir inclus des patients, ont abandonné les TBS considérant que leur utilisation alourdissait la consultation. À l'opposé, les médecins qui disposaient d'une configuration matérielle et logicielle à jour, et qui avaient pris le temps de s'approprier le fonctionnement du système, ont déclaré que les TBS faisaient gagner du temps en consultation[...]" (page 188, colonne de gauche). Ce qui me permet d'anticiper le mésusage des outils informatiques.

## **2 Organisation du travail**

### **21 Répartition des tâches, des missions, des fonctions**

#### Répartition des tâches ou des rôles entre services mal définie

“C’est moi qui fait l’organisation des semaines même si c’est le rôle de la comité pédagogique”

“La facturation est le travail d’un commercial, mon travail c’est pas le client”

“Répartition des tâches n’est pas claire, RAKI MWALFA TDIRIHA DIRIHA”

#### Absence de coopération et d'entraide entre les services

“Ça se dit trop : “MACHI KHEDEMTI” ”

“Quand on demande à notre responsable quelque chose il nous disent que c’est pas de notre responsabilité de faire ça”

“Je fais les convention en tant que volontaire, l’autre équipe ne veut faire la même chose”

#### Glissement de fonctions

“Il y a des choses que je dois pas faire; les salles sont-elles équipées et propres ?” sursalaire

“Je fais un travail hors de ma responsabilité”

“La charge a augmenté dès l’arrivé du nouveau responsable, planning c’est sa tâche mais il la fait pas”

#### Manque d’automatisation des tâches

“Les tâches qui doivent être automatisable ne le sont pas notamment la partie comptabilité et finance, elle pose de problème” surtemps

### **27 Organigramme**

#### Il manque des fonctions dans l'organigramme

“Absence d’un service de scolarité”

“Il reste qu'organiser et séparer Finances et RH”

...

Figure III-6 : Extrait de l’effet miroir : Organisation du travail

De nombreux employés se plaignent de la mauvaise répartition des tâches, ils affirment qu'à chaque fois ils se sont retrouvés à faire le travail des autres. Les coûts cachés générés dans l'organisation du travail peuvent prendre plusieurs formes et nous n'en évoquons ici que quelques-unes :

- Surtemps si les taches sont faites par des personnes non qualifiées
- Sursalaire lorsqu'un manager fait le travail de son employé, dans ce cas quand le manager contrôle les salles il reçoit un salaire beaucoup plus élevé que pour la personne qu'est payé pour faire ça

### **3 Communication-Coordination-Concertation**

#### **31 3C de l'équipe de l'encadrement**

##### Absence de transmission d-information

“Je ne suis pas assez au courant, je n’ai pas de rappel sur les personnalités qu’on va recevoir dans le cadre de l’activité pédagogique”

#### **32 Relations avec les services environnants**

##### Manque de concertation entre les directions

“On a pas de problème de coordination parce qu’on est petit mais si on travaille deux fois plus ⇒ on est foutu”

“Communication inefficace entre les deux départements”

“Des fois le personnel ne comprend pas ce que je lui demande”

### **33 3C entre réseau et siège**

#### Les relations entre EHEA et les agences sont difficile

“Il y a des compagnies d’assurances qui se plaignent de ne pas avoir reçu les documents, à chaque fois je dois refaire la même tâche. C’est de leur problème car à chaque fois ils changent leurs responsables YHABLOUNI”

### **34 3C au niveau de l’équipe de direction**

#### **35 Dispositifs de 3C**

#### Manque de dispositif de concertation

“Réunions informelles (pas de PV, pas de Planning...), ça se ressent il y a toujours quelqu'un qui n’est pas au courant et à cause de ça les chose passent à l’urgence”

“On fait pas des réunions, on peut faire des réunions de 15 min chaque dimanche pour assurer que tout le monde sait où l’on veut aller”

**Figure III-7 : Extrait de l’effet miroir : Communication-Coordination-Concertation**

Peut-être que les employés ne sont pas d'accord sur beaucoup de choses, mais la seule chose sur laquelle ils sont tous d'accord est que la communication est l’un des plus gros problèmes au sein de l'entreprise. Ces problèmes prennent la forme de :

- Absence de transmission d'informations
- Manque de concertation entre les directions
- Manque de dispositif de concertation...

Et comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, ces dysfonctionnements génèrent des coûts cachés. Rappelons que nous essayons ici de donner une idée de la façon dont ces dysfonctionnements sont découverts et de leur impact économique sur l’école. Les coûts cachés générés dans les 3C peuvent prendre plusieurs formes et nous n'en évoquons ici que quelques-unes :

- Surtemps : passer plus de temps à traiter des informations incomplètes
- Non création de potentiel : un temps perdu dont l'entreprise peut profiter pour développer un nouveau service ou mettre en place des formations
- Non production : l'arrivée tardive d'informations peut provoquer l'arrêt de toute la chaîne de valeur



#### **4 Gestion du temps**

##### **41 Respect des délais**

###### Manque de respect des délais

“Il y a des choses importantes qu'on fait à dernière minute et on sait pas pourquoi, ça pose de problème, la nature de notre environnement c'est qu'on fait à dernière minute”

“On prends un risque inutile de ne pas faire les choses à temps”

“Dès qu'on fait des sujets communs à faire (TAKAFUL...) ça prend un temps fou”

##### **42 Planification, programmation des activités**

###### Manque de planification des activités

“Planification standard, la seule planification est celle des études”

“J'ai plein d'idées mais je n'ai pas le temps à les réaliser à cause du temps”

**Figure III-8 : Extrait de l'effet miroir : Gestion du temps**

Pour le quatrième type de dysfonctionnements qui est la gestion du temps, les décideurs ont été les plus impactés par cela. Ces types de dysfonctionnements peuvent prendre la forme de :

- Manque de respect des délais
- Manque de planification des activités

Les coûts cachés générés par la mauvaise gestion du temps peuvent prendre plusieurs formes et en voici quelques-unes :

- Non création de potentiel : rater des opportunités, une mauvaise gestion du temps peut faire rater des opportunités car nous ne nous concentrons pas sur les domaines clés qui avancent l'école
- Sursalaire : l'embauche de personnel supplémentaire. Si l'école n'est pas efficace et efficace au travail, l'organisation peut avoir besoin d'employer du personnel supplémentaire ou de sous-traiter du travail pour s'assurer que l'école atteint ses buts et objectifs.
- Perte de chiffre d'affaires : perte de clients à cause d'un mauvais service client, une mauvaise gestion du temps peut également avoir un impact sur le service que l'école reçoit en raison du manque d'efficacité et d'efficacité.

#### **5 Formation intégrée**

##### **51 Adéquation formation-emploi**

###### Manque de compétence technique

“J'ai pas d'expérience dans la planification”

##### **52 Besoins de formation**

###### Besoin de formation en informatique

“Il nous manque des formations dans : utilisation de l'office, G-suite, écrit professionnel, gestion

des archives...”

#### Manque de formation

“On a besoin de formation dans la gestion d’inventaire”

“On ne fait pas beaucoup de formation, je pense que l’erreur que j’ai fait c’est que j’ai donné l’autorisation aux personnels d’intégrer n’importe quel cours qu’il souhaite. On doit leur imposer les cours”

#### **53 Compétences disponibles**

#### **54 Dispositifs de formation**

#### **55 Formation et changement technique**

#### Besoin de formation sur les nouveaux logiciels

“Le personnel n’est pas bien formé pour utiliser les logiciels nouveaux”

Figure III-9 : Extrait de l’effet miroir : Formation intégrée

Le manque de formation peut avoir de nombreux effets négatifs sur l'école. Dans notre cas, l'EHEA a essayé de suivre les tendances du marché mais n'a toujours pas réussi et l'une des causes majeures est le manque de formations dispensées au sein de l'entreprise. Lorsque nous avons interrogé les salariés, nous avons fait le constat que les salariés manquent d'expérience dans leurs domaines, ce que nous avons exprimé dans le ND1.

L'élimination de celui-ci peut avoir de multiples impacts positifs sur l'école et jouer le rôle de levier économique. Les coûts cachés générés par le manque de formation intégrée peuvent prendre plusieurs formes et en voici quelques-unes :

- Surtemps : les interruptions de flux de travail causées par des employés qui refusent de penser par eux-mêmes ou de résoudre les problèmes de manière autonome provoquent des interruptions de flux de travail pour la direction.
- Non création de potentiel : réputation négative de l'entreprise un service non professionnel ou des produits manquant du niveau d'excellence attendu laisse les clients et clients insatisfaits
- Sursalaire : les managers sont contraints de prendre en main l'employé problématique à travers les tâches et d'être constamment parsemés de questions.
- Perte de chiffre d'affaires : les coûts de formation gaspillés sont un autre coût caché associé aux mauvais employés : les ressources gaspillées consacrées à la formation et au recyclage de ces personnes...

#### **6 Mise en oeuvre stratégique**

#### **61 Orientation stratégique**

#### Manque d'information sur la stratégie

“Je sais pas exactement la stratégie de l'école”

#### Manque de cohérence stratégique

“On a atteint des objectifs qualitatifs et on est entrain de les concrétiser sur le terrain mais on est en dessous des objectifs quantitatifs et financiers”

### **65 Système d'information**

#### Manque d'indicateur de suivie

“Absence de Tableau de Bord surtout ce qu'est opérationnel : recouvrement des créances, gestion des contrats, stock, qualité de l'enseignement...”

#### Les salaires sont en inadéquation avec les responsabilités assumées

“Se former est la seule manière pour le personnel pour gagner plus d'argent”

“La personne doit prouver qu'elle est capable à faire des tâches à forte valeur ajoutée pour avoir une augmentation de salaire”

#### Les salaires sont jugés insuffisants

“Je travaille contre un salaire bas, ça donne envie de quitter”

“Salaire bas par rapport aux entreprise qui travail dans le même secteur”

**Figure III-10 Extrait de l'effet miroir : Mise en oeuvre stratégique**

L'examen des cinq derniers dysfonctionnements a montré que la façon dont l'école met en œuvre sa stratégie ne donne pas les résultats souhaités. Lors du premier entretien avec le DG, il nous a fait comprendre que tous les objectifs stratégiques ne sont pas atteints en raison de nombreuses causes dont nous vous présentons certaines dans la figure juste ci-dessus.

Les coûts cachés générés par le manque de formation intégrée peuvent prendre plusieurs formes et en voici quelques-unes :

- Surtemps : l'absence d'une direction claire et définie peut rendre les objectifs difficiles à atteindre et par conséquent prendre plus de temps et d'argent
- Non création de potentiel : manque d'opportunités par manque de ressources disponibles
- Sursalaire : le manque de délégation peut aussi amener les crèches à faire le travail de leurs salariés...

Tous les éléments sont détaillés dans la partie suivante avec leurs coûts cachés.

### **1.3. Calculs des coûts cachés :**

Après les premiers entretiens, nous avons mené une deuxième partie d'entretiens et cette fois ils étaient uniquement avec le top management, nous appelons ces entretiens : entretien de coûts cachés.

Nous présentons ici comment nous avons calculé les coûts cachés. Les composantes des coûts cachés sont les suivantes :

- Surconsommation : quantités de produits consommés pour réguler un dysfonctionnement.
- Sursalaires : temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré.
- Surtemps : temps passé à la régulation
- Non-production : Temps d'absence d'activité engendré par un dysfonctionnement

- Non-création de potentiel : les risques que prend l'entreprise, par exemple, en ne développant pas de nouvelles activités ou en ne formant pas suffisamment son personnel, très rarement apprécié du fait de leurs effets économiques différents.

Les surtemps et les non-productions sont évalués à la Contribution Horaire à la Marge sur Coût Variable : CHMCV (Contribution horaire à la marge sur coût variable. Unité de valorisation de la contribution en temps du savoir-faire humain incorporé dans un produit. Valeur économique d'une heure de travail humain), sa formule est présentée en tableau x.

**Table III-2 : Formule de la CHMCV**

Chiffre d'affaire	
-	Frais variables (avec le niveau d'activité exclus)
=	Marge sur coût variable (MCV)
/	Nombre d'heures de travail requis
=	CHMCV

Le nombre d'heures de travail requis est calculé à l'aide des formules suivantes :

$$\text{Nombre d'heures de travail requis} = (40 \text{ H/Semaine}) * (4 \text{ Semaine}) * (11 \text{ Mois}) * (15 \text{ Salaries})$$

Tous les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Table III-3 : Résultat du calcul de la CHMCV**

MCV	51 878 402.80 DZD
Nombre d'heures de travail requis	26400 heure
CHMCV (2019)	1965.09 DZD

Les données utilisées pour le calcul de la MCV sont en Annexe M.

Nous avons élaboré par la suite une grille d'anomalies pour identifier les filières de propagation des dysfonctionnements et évaluer les coûts cachés afin de repérer les leviers sur lesquels il faut agir pour réduire les dysfonctionnements. Le tableau suivant est un extrait du tableau général présenté en AnnexeG:

Table III-4 : Grille d'anomalie avec les coûts cachés associés à chaque dysfonctionnement

Dysfonctionnements Élémentaires	Fréquences indicatives	Causes invoquées des dysfonctionnements	Effets possibles sur la performance économique	Coûts cachés (DZD)
Glissement de fonction	3 fois par semaines /2 à 3 heures/3 directeurs Écart de salaire/heure 1000 dinars.	Répartition des tâches ou des rôles entre services mal définie	Surtemps, sursalaire	1 556 351.28 18 000
Doublons de travail		Le manque de polyvalence du personnel est source de difficultés	Surtemps, sursalaire, non création de potentiel	
Tâches répétitive	4 jours par diplôme/semestre / 1 personnes 6 diplômes	Manque d'automatisation des tâches		754 594.56
Lourdeur de saisi	20 jours semestre 2 personnes	Manque d'automatisation des tâches	Surtemps	1 257 657.6

L'évaluation des coûts cachés est toujours sous-estimée car :

- Les éléments de l'évaluation sont partiels difficilement évaluables.
- Le calcul est fait à partir de la plus basse des durées ou fréquences citées.
- Le temps imparti à l'étude ne suffit pas à évaluer les pertes d'opportunités.
- Les personnes en entreprise ont tendance à minimiser les fréquences

La somme des coûts cachés est : 23 217 368.96 DZD, c'est presque 100% de la masse salariale et 28% du chiffre d'affaires (compte de résultat 2019).

#### 1.4. HEM et ND:

La hiérarchisation de l'effet miroir, ou l'avis d'expert, réduit les résultats de l'effet miroir en concluant et interprétant chaque thème. Cela transforme l'effet miroir en quelques points qui nous serviront par la suite à l'identification des projets de la conduite de changement. Chaque HEM doit être le résultat d'une ou plusieurs idées clés. Toutes les idées clés doivent être prises en compte.

Egalement, nous avons essayé de savoir ce que les salariés n'ont pas mentionné lors des entretiens, que ce soit en essayant de le cacher ou de le négliger, et qui peut être une cause racine des dysfonctionnements. Cette tentation de savoir le non-dit est le résultat pur de notre observation. Les figures xxx montrent une partie du non-dit, le reste est présenté avec les HEM en Annexe F.

##### **Communication-Coordination-Concertation**

**HEM 6.** Communication inefficace entre le personnel caractérisé par le manque de transparence et le manque de retour sur le travail réalisé. Le manque de partage de l'information nuit à la circulation de l'information et à la concertation entre les directions.

**HEM 7.** Le manque de dispositif de concertation nuit au travail en équipe et augmente la complexité, la lourdeur des 3C et multiple les réunions. De plus, il ne permet pas de mettre au même niveau d'information tout le monde et donc provoque des dysfonctionnements

Figure III-11 : Extrait de l'HEM : Communication-Coordination-Concertation

##### **Gestion du temps**

**HEM 8.** La mauvaise planification des activités est source de perte de temps, manque d'anticipation, le non-respect des délais et cause des difficultés de gestion de l'imprévu. Par conséquent, les priorités et les urgences sont mal définies et mal gérées.

**HEM 9.** L'école semble avoir beaucoup de facteurs perturbateurs de la gestion du temps ce qui fait que beaucoup de tâches sont mal assumées; dérangement durant le travail, nombreuses sollicitations désorganisateurs internes et externes.

Figure III-12 : Extrait de l'HEM : Gestion du temps

**ND 1.** Il semble que certaines personnes pensent qu'ils sont compétents et méritent plus qu'on leur donne maintenant alors qu'en réalité c'est la barre qu'est placée trop bas, si on la monte ils vont remarquer qu'ils doivent apprendre plus pour avoir plus.

**ND 2.** La concertation entre les directeurs et les salariés est l'une des sources de perte du temps. On se concerta sur des choses pour lesquelles les règles sont bien établis et que le personnel est censé connaître.

Figure III-13 : Exemple du Non-dits

## 2. A la recherche (ou conception) de solutions participatives :

Afin de résoudre les problèmes définis dans l'HEM et le ND, nous avons proposés des projets segmentés en quatre paniers tout en respectant le principe MECE (Mutuellement exclusive collectivement exhaustive) qui consiste d'une part à segmenter les projets d'une façon où il n'y a aucun chevauchement entre les paniers (ME), et d'autre part l'ensemble des paniers doit couvrir la totalité du périmètre d'analyse, en terme plus directe : il y a aucune lacune (CE).

### 2.1. Paniers et groupes de projets

Après l'élaboration des HEM et ND, nous avons organisé une réunion avec le DG de l'école afin de discuter de la manière dont nous allons aborder ces dysfonctionnements. Quatre axes stratégiques ont été retenus et ils sont :

- Organisation et condition de travail et compétence
- Changement de structure et développement des systèmes internes
- Développer l'activité de consultance scientifique (nouvelle activité)
- Mise en œuvre du pacte des actionnaires et développement commerciale

Chacun de ces axes que nous appelons panier de projet contient les projets à mettre en œuvre et à quels HEM et ND ils s'adressent. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Table III-5 : Paniers et groupes de projets

Panier	Projet	HEM et ND Concernés
<b>Panier 1</b> : Organisation et condition de travail et compétence	Optimiser, Automatiser ou effacer les processus	<b>HEM4 ND 6</b>
	Connaissance en temps réel (+/- dix jours) du résultat de l'école ⇒ automatisation et ré engineering des processus	<b>HEM13</b>
	Renouveler l'organisation (périmètres, missions, responsabilité)	<b>HEM4 HEM9 HEM3 ND3 ND5</b>
	Renforcer la formation (savoir et dispositif)	<b>HEM10 HEM11 ND1</b>
<b>Panier 2</b> : Changement de structure et développement des systèmes internes	Changer le mode de gouvernance,  1. Gouvernance scientifique et pédagogique : comité de perfectionnements, comités	<b>HEM5 HEM14 ND2</b>

	scientifique	
	2. Gouvernance managériale (l'autonomisation et une large participation) ⇒ MBO PASINTEX PAP CAPN ( <b>Méta projet</b> )	
	Renouveler le système d'information (circulation de l'information , dispositif)	<b>HEM6 HEM7 HEM2 ND2 ND4</b>
	-Aménagement des nouveaux locaux de l'EHEA	<b>HEM1</b>
<b>Panier 3</b> : Développer l'activité de consultance scientifique (nouvelle activité)	Projet à démarrer : 1. Accompagnement takaful (en cours) 2. Risk management 3. Change management	<b>HEM8</b>
	-Démarrer l'activité de conseil et de recherche	<b>HEM8</b>
<b>Panier 4</b> : Mise en œuvre du pacte des actionnaires et développement commerciale	Plateforme de mutualisation des besoins en formation	<b>HEM13</b>
	Élargir le mécanisme au secteur non actionnaire puis hors secteur.	<b>HEM12</b>
	Mettre en place des dispositifs de concertation (exemple : rencontre sympa avec les DRH, lancé le club des dirigeants....)	<b>HEM9 ND2</b>

## 2.2. Choix de projets relatifs au génie industriel

En tant qu'étudiants en génie industriel, nous avons proposé à l'école de travailler sur certains de ces projets en tant que ressource interne. Voici les projets sur lesquels nous avons travaillé :

- Modélisation des processus approvisionnement/charge pédagogique/investissement/ sous BPMN
- Analyse de marché
- Processus inter-organisationnel : mutualisation des besoins

Tous les projets sont présentés en détail dans la section suivante.



### 2.3. Processus achat/charge pédagogique/investissement/ à modéliser

L'école a commencé l'année dernière (2020) la digitalisation de ses processus pour rester à la hauteur des défis et des fluctuations du marché, en particulier en ces temps de pandémie de coronavirus dans laquelle nous vivons. L'EHEA a déjà digitalisé deux des trois processus principaux, comme indiqué dans le premier chapitre de ce PFE.

Le processus de digitalisation a été mené par deux consultants fonctionnels, tous deux étudiants à l'École nationale polytechnique d'Alger. Ils ont travaillé essentiellement sur tous les processus de l'école, à l'exception d'un processus administratif et financier qui nécessiterait beaucoup plus de travail.

Mais il y a certains processus que le Top Management juge doivent être digitalisés dès que possible et ce sont : les processus d'achat, d'investissement et de paiement des enseignants. Pour ce faire nous avons travaillé avec la direction financière, puisqu'elle est présente dans ces trois processus, et le DG avec qui nous avons travaillé en étroite collaboration tout au long de la mission.

Tous les processus ont été modélisés suivant les normes BPMN. Tous les processus sont présentés dans l'Annexe H.

### 2.4. Processus inter-organisationnel : mutualisation des besoins

Ce projet a pour objet de construire une plateforme de gestion du recueil des besoins en formation auprès des différents partenaires de l'EHEA en vue de l'élaboration d'un plan de formation sectorielle. Cette plateforme (ou écosystème) est dédiée à l'ensemble des actions de formation continue nécessitant une mutualisation avec les autres compagnies du secteur tant au niveau central que régional. Les actions de formation sont organisées en vue d'actualiser, d'approfondir et/ou de développer les compétences professionnelles des employés, toutes catégories confondues, relevant du secteur des assurances ou pour les préparer à assumer de nouvelles missions.

Notre mission était de développer un MVP (Minimum Viable Product) qui est une version d'un produit avec juste assez de fonctionnalités pour être utilisable par les premiers clients qui peuvent ensuite fournir des commentaires pour le développement futur du produit. Pour ce faire, nous nous sommes entretenu avec une consultante chez l'EHEA qui a une expérience significative dans le domaine de la formation et ça nous a aidé à bien comprendre le processus de mutualisation des besoins en formation auprès des compagnies d'assurance. Le processus est modélisé sous la norme BPMN, voir Figure III-14.

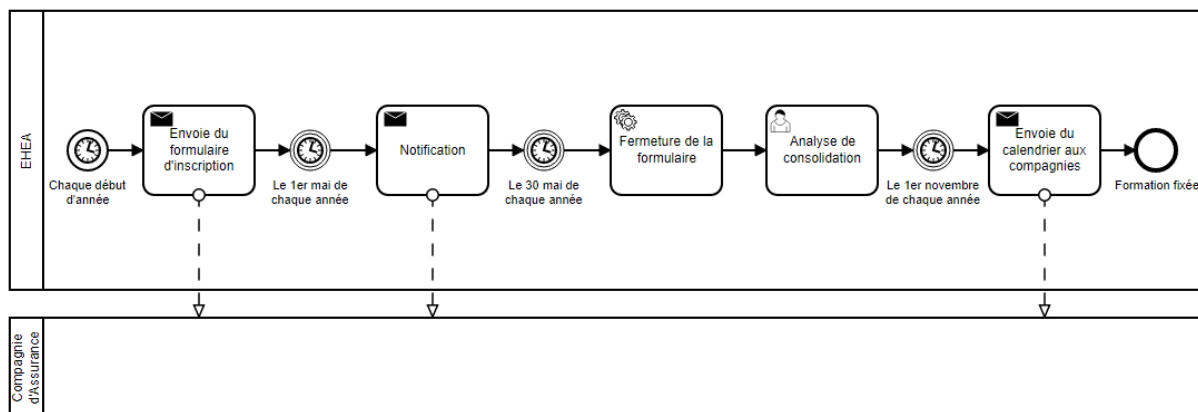


Figure III-14 : Processus de mutualisation des besoins en formation sous BPMN

## Objectif à long terme

Les objectifs définis par le Top Management sont les suivants :

- Ne plus répondre aux besoins dans l'urgence/ ou dit autrement planifier en amont les formations de type séminaires
- Améliorer le taux de remplissage
- Meilleure Tarification (quand on sait en amont plus ou moins le nombre de personnes qui va s'inscrire on peut avoir un tarif plus compétitif)
- Implication du client dans les thèmes innovants (10 par ans concrétisé)
- L'objectif ultime (utopique) avoir un plan de formation sectoriel pluriannuelle tout type de formation représentant les 0.5% du pacte au moins pour l'année N+1 puis dégressif

## Critères de succès

Les critères définis par le Top Management sont les suivants :

- Adhésion des petites compagnies
- Procédure de recueil finalisée au mois de septembre
- Réduction du temps de traitements de 30%
- Réduction des coûts cachés par 20%
- Augmentation du nombre d'étudiants de 25%
- Augmentation du chiffre d'affaire de 15% (séminaires et qualifiantes)

## Le(s) parcours utilisateur(s)

Cela nous permettra de regarder notre produit du point de vue de l'utilisateur. Cela donne un aperçu de la façon dont nous pouvons concevoir la plate-forme d'une manière pratique pour les utilisateurs. De plus, la définition du flux d'utilisateurs et le traitement des actions que les utilisateurs doivent entreprendre pour atteindre un objectif final garantissent que nous ne manquons rien tout en gardant à l'esprit la satisfaction des utilisateurs.

Table III-6 : Le(s) Parcours(s) utilisateur(s)

Utilisateur(s)	Action(s)	Fin de parcours
Compagnie d'assurance	<ul style="list-style-type: none"><li>● Créer un compte dans la Platform</li><li>● Évaluer les capacités des employés</li><li>● Saisir les informations liées aux besoins en formation</li><li>● Envoyer les besoins à l'EHEA</li><li>● Modifier les besoins si nécessaires</li><li>● Voir un minuteur sur la Platform indiquant le deadline des inscriptions</li><li>● Consulter les formations existantes et leurs contenus (modules, enseignants...)</li><li>● Modifier les besoins si nécessaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Tous les besoins en formation sont définis</li><li>● Tous les cours sont programmés</li><li>● Tous les formateurs et les étudiants sont au courant des créneaux des cours</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir le programme des cours</li> <li>• Suivre l'avancement des cours</li> </ul>	
EHEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoyer le formulaire des inscriptions aux compagnies</li> <li>• Recevoir les besoins</li> <li>• Afficher la liste des besoins</li> <li>• Consulter la base de données des besoins</li> <li>• Manipuler les données</li> <li>• Extraire les données en format Excel</li> <li>• Télécharger la base de données vers la plateforme</li> <li>• Voir les statistiques</li> <li>• Classifier les besoins similaires dans le même groupe</li> <li>• Envoyer la liste des besoins aux formateurs</li> <li>• Collecter les réponses des formateurs (capacité, disponibilité...)</li> <li>• Consulter la base de données des réponses des formateurs</li> <li>• Programmer les cours</li> <li>• Envoyer le calendrier aux compagnies et aux formateurs</li> <li>• Recevoir leurs avis et modifier si nécessaire</li> </ul>	

### Les fonctionnalités à créer

À ce stade, nous avons pu discerner les fonctionnalités à inclure dans notre MVP, ainsi que les fonctionnalités à inclure dans notre feuille de route de plate-forme qui sont moins prioritaires. Nous avons gardé à l'esprit que la mise en œuvre trop tôt de trop de fonctionnalités demandées par les utilisateurs peut nuire à l'expérience de l'utilisateur et nuire à l'objectif général de la plate-forme. Les seules fonctionnalités que nous avons incluses sont celles liées à l'objectif global de notre plate-forme.

Les fonctionnalités que nous avons accepté d'inclure dans notre plateforme sont :

- Système d'évaluation des besoins
- Formulaire pour la collecte des besoins
- Classification des besoins
- Statistiques : Tableau de bord
- Notifications automatiques par email
- Programmation des cours (Machine learning)
- Prise en charge d'actions programmées dans le cadre du plan de formation précédent et non réalisées ou non achevées
- Prise en charge de modules entrant dans le cadre de formations de longue durée non encore clôturées
- Liens de cohérence entre les différents plans de formation
- Avoir une visibilité sur la consommation du budget alloué au chapitre formation
- Limiter les besoins exprimés au champ du métier de l'EHEA (lien vers le référentiel des emplois et des compétences)

### 3. Mise en oeuvre Stratégique

Après la phase de définition des projets, nous sommes passés à la phase suivante qui est la phase de planification. Un outil commun dans l'Approche Socio-Économique du Management est le PAP ; Plan d'action prioritaire. Le Plan d'Action Prioritaire est un inventaire des actions à réaliser dans une période pour atteindre les objectifs prioritaires.

Nous élaborons un PAP pour de nombreuses raisons, en voici les principales :

- Pour avoir un système souple et vivant de pilotage de la mise en œuvre stratégique. Il permet de planifier et de programmer la mise en œuvre stratégique
- Permet de gérer les priorités au lieu de subir les urgences au coup par coup et en particulier de choisir les actions prioritaires lorsque les ambitions stratégiques ne peuvent être satisfaites par les ressources en temps disponibles
- Pour avoir un outil de l'action collective (outil de liaison et de communication entre un responsable et son équipe sur la stratégie)
- Permet de s'engager vis-à-vis de tiers interne à l'entreprise (autres services, directions...) ou externes (clients, fournisseurs...) sur des délais et des échéances réalistes pour l'achèvement des actions
- Permet d'accroître fortement le taux de réalisation des actions stratégiques, ce qui se traduit par un raccourcissement des délais de réalisation de l'action stratégique (principe de réactivité stratégique)
- Son évaluation permet un examen commun de son état d'avancement et donc de traiter les difficultés rencontrées et de prendre des décisions d'ajustement
- Une fois construit le PAP donne le courage aux dirigeants et à l'encadrement de refuser certaines actions non prévues afin de pouvoir honorer les engagements du PAP

#### Les éléments de PAP :

Un PAP comporte trois éléments principaux : Axes stratégiques, Objectifs Prioritaires et Actions prioritaires. Le tableau ci-dessous reprend ces éléments avec un exemple :

Table III-7 : Les éléments d'un Plan d'Action Prioritaire

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires
Résultats que l'on souhaite atteindre à long terme (3 à 5 ans, voir plus)	Résultats que l'on souhaite atteindre à long terme (environ 3 ans)	Actions concrètes à mettre en œuvre durant le semestre pour atteindre tout ou partie de l'objectif
<u>EXEMPLE:</u> Assurer la pérennité de l'entreprise	Développer l'équipe de direction au niveau technique et humain	Elaboration des grilles de compétences Définir et lancer un plan de formation à 3 ans, etc.
	Accroître la productivité	Définir le schéma directeur du site
	Assurer la conservation et la transmission du savoir-faire	Dresser l'état des lieux Elaborer un plan de mise en oeuvre

Le tableau ci-dessous présente les différentes instances de communication-coordination-concertation que nous avons pris en considération lors de l'élaboration du PAP :

**Table III-8 : Instances de communication-coordination-concertation**

Personnes (décideurs et co-pilotes)		Instances de communication-coordination-concertation (interfaces)		Concertations bilatérales en tête-à-tête
Dirigeant	DIR	Comité de direction générale	CODG	Rendez-vous de pilotage individuel entre chaque responsable et chacun des collaborateurs
Directeurs membres de la direction générale	DDG	Comité de direction de branche	COBR	
Directeurs d'établissement ou d'usine	DU	Comité de direction usine ou établissement	CODE	
Chefs de service	CS	Réunion des chefs de secteur	RS	
Chefs de secteur	CSR	Réunion des agents de maîtrise	RSR	
Chefs de section	CSN	Réunion personnel	ROET	
Ouvriers, employés, techniciens	OET			

### Processus d'élaboration d'un PAP :

Le processus d'élaboration du PAP passe par cinq étapes :

1. PRO-PAP : déclinaison descendante
2. Enrichissement du PRO-PAP
3. Harmonisation des PRO-PAP et calibrage en ressources temps
4. Arbitrages finaux
5. Validation du PAP

Nous avons commencé le processus d'élaboration du PAP en identifiant les axes stratégiques et les projets au sein de chaque axe puis avons construit le PAP Société qui est le plan d'action pour toute l'école et les PAP Direction pour le directeur général et les deux départements (PRO-PAP). Ensuite, nous avons distribué les PAP Direction pour chaque département concerné pour enrichir les plans (Enrichissement du PRO-PAP). Après la phase d'enrichissement, nous avons travaillé sur l'harmonisation des différentes PAP et le calibrage des ressources, nous n'avons travaillé que sur le PAP Société par manque de temps (Harmonisation des PRO-PAP et calibrage en ressources temps). Dans notre cas les arbitrages finaux ne sont pas encore faits, mais selon le DG ; tous les PAP sont bons et les changements seront dans les détails (Arbitrages finaux). Et enfin vient l'étape de validation, notre mission est terminée avant de valider le travail (Validation du PAP). Les cinq étapes sont présentées dans la figure suivante :

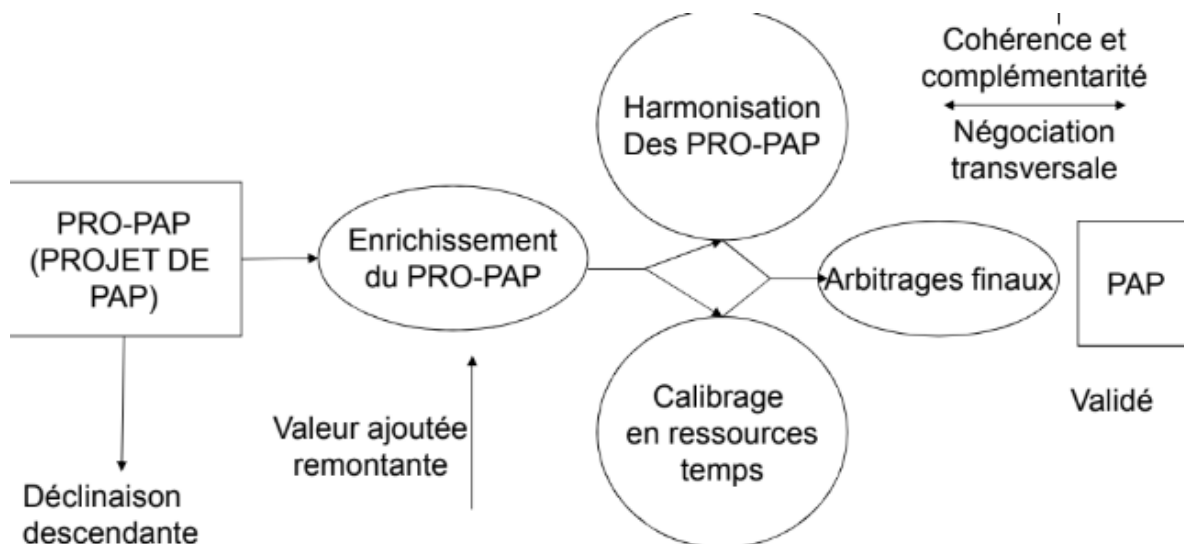


Figure III-15 : Synchronisation du PAP : processus de production de la qualité des projets prioritaires (Site web de l'ISEOR)

### Les PAP proposés :

Dans cette dernière section nous présentons les différents PAP que nous avons construits. Nous avons essentiellement élaboré deux types de PAP ; le premier est le PAP société et le second est le PAP direction (pour chaque département). Au total nous avons trois PAP et ce sont :

- **PAP Société** : contient toutes les actions que la société doit prendre pour réussir ce conduite de changement, voir Annexe I.
- **PAP-DG (Directeur Générale)** : contient toutes les actions assignées au DG, voir Annexe J.
- **PAP-DAF (Direction Administratif et Financier)** : contient toutes les actions assignées au chef de DAF, Voir Annexe K.
- **PAP-DFP (Direction des Formation et Pédagogie)** : contient toutes les actions assignées au responsable de la DFP, voir Annexe L.

Le tableau suivant contient le nombre d'action prioritaire :

4 Objectifs stratégique	11 Objectifs Prioritaires	35 Actions prioritaires	Action prioritaire DG : 38
			Action prioritaire DFP : 38
			Action prioritaire DAF : 31

Table III-9 : Démultiplication des projets

#### **4. Conclusion**

Dans ce troisième et dernier chapitre, la démarche de la solution, nous avons commencé par un diagnostic de l'école qui a permis de :

- Recueillir des données relatives à notre travail en utilisant différentes techniques (Entrevues, documents internes et observation)
- Réaliser l'effet miroir qui présente à tous les collaborateurs les résultats de la première phase, diagnostic, pour fiabiliser les données collectées.
- Calculer le coût caché à l'aide du CHMCV et,
- Elaboration des HEM et ND, autrement dit l'avis d'expert

Après avoir parcouru tout ce qui précède, nous avons défini les axes stratégiques ainsi que les projets au sein de chaque axe. Quatre axes stratégiques ont été définis, avec douze projets. Trois de ces projets ont été sélectionnés par nos soins pour être résolus. Et enfin, nous avons élaboré les plans d'actions prioritaires pour l'école et pour chaque département.

# Conclusion générale

La conduite du changement actuelle est réalisée au sein de l'EHEA a pour objectif d'accompagner l'école de la situation actuelle à celle souhaitée ; une école avec un style de gestion efficace et une bonne maîtrise des coûts cachés. Et c'est pourquoi nous avons choisi l'Approche Socio-Économique de Gestion (SEAM) comme méthodologie pour conduire ce changement.

Ce document est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à un diagnostic de l'école tant sur le plan externe qu'interne afin de mieux appréhender le contexte du changement. Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de toute la littérature liée à la conduite du changement comme ; Stratégie, management stratégique, modèles de conduite du changement et bien sûr l'Approche Socio-Économique du Management (MASE). Le troisième et dernier chapitre est consacré à la mise en œuvre du MASE au sein de l'école et à l'élaboration du plan d'action.

L'estimation des coûts cachés nous a prouvé à quel point la gestion du changement est importante. Dans une école de moins de 16 salariés, les coûts cachés ont été estimés à 23 217 368,96 DZD ce qui est un chiffre énorme pour une petite école, sans parler des petites et grandes entreprises. S'il y a une chose à retenir de ce projet, ce serait de ne jamais sous-estimer les petits dysfonctionnements, qu'il s'agisse de problèmes de saisie ou d'un retard de 30 minutes, car ils s'additionnent pour devenir de gros nombres nuisant au résultat net des organisations.

Pour clore cette conclusion, il faudrait dire qu'un projet de conduite du changement doit être au cœur des organisations de différents secteurs. S'il est fait correctement, ce type de projet réduira l'effet des coûts cachés sur l'entreprise et augmentera la productivité de l'organisation.



# **Bibliographie et Webographie**

## Bibliographie

- HENRI SAVALL et VÉRONIQUE ZARDET(2005), Ingénierie Stratégique du Roseau, 2e édition
- HENRI SAVALL(2002), An updated presentation of the socio-economic management model. ISEOR and University of Lyon, Lyon, France
- ANTHONY F.BUONO et HENRI SAVALL(2015), The Socio-Economic Approach To Management Revisited, The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century
- CLAIRE V. BRISSON-BANKS(2009), Managing Change And Transitions: A Comparison Of Different Models And Their Commonalities
- PETER F DRUCKER(1999), Management-Revised edition.
- RUNE TODNEM(2005) ,Organisational change management: A critical review
- BERNARD GARRETTE, LAURENCE LEHMANN-ORTEGA, FRÉDÉRIC LEROY, PIERRE DUSSAUGE, RODOLPHE DURAND ET AL(2019), STRATEGOR : Toutes la stratégie de la start-up à la multinationale.

## Webographie

- ISEOR - Management Socio-Economique. Disponible sur : [http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/SiteIseor/management\\_socioeco.asp](http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/SiteIseor/management_socioeco.asp)
- Transformation organisationnelle : changer pour s'adapter. Disponible sur : <https://www.mbdconsulting.ch/publications/transformation-organisationnelle-changer-pour-s-adapter>
- Identification des axes d'amélioration dans l'entreprise. Disponible sur : <https://norgatec.com/identifier-axes-amelioration-dans-entreprise/>
- How to Plan a Minimum Viable Product: a Step-By-Step Guide. Disponible sur : <https://clearbridgemobile.com/planning-a-minimum-viable-product-a-step-by-step-guide/>
- Ministère des Finances. Disponible sur : <https://www.bdc.dz/index.php?p=12&g=12>
- A model for effective change management. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>
- Is your strategy good enough to move you up on the power curve? .Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/is-your-strategy-good-enough-to-move-you-up-on-the-power-curve>
- The “all in” approach to business transformation. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/why-your-next-transformation-should-be-all-in>
- Strategy to beat the odds | McKinsey.Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds>
- Repeat performance: The continuing case for programmatic M&A | McKinsey.Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/repeat-performance-the-continuing-case-for-programmatic-m-and-a>

- Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt | McKinsey. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategys-strategist-an-interview-with-richard-rumelt>
- Eight shifts that will take your strategy into high gear | McKinsey. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/eight-shifts-that-will-take-your-strategy-into-high-gear>
- How to put your money where your strategy is | McKinsey. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-put-your-money-where-your-strategy-is>
- The Best Companies Aren't Afraid to Replace Their Most Profitable Products (hbr.org). Disponible sur : <https://hbr.org/2016/07/the-best-companies-arent-afraid-to-replace-their-most-profitable-products>
- Transformation with a capital T | McKinsey. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/rts/our-insights/transformation-with-a-capital-t>
- The irrational side of change management | McKinsey. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>
- The CEO's view on business transformation strategy | McKinsey. Disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/the-wisdom-of-transformations-how-successful-ceos-think-about-change>

# **Annexes**

**Liste des Annexes : l'ordre d'apparition**

**Annexe A : SWOT**

**Annexe B : Données Secteur : Ressources humaines**

**Annexe C : Plan d'entretiens**

**Annexe D : Guide d'entretiens**

**Annexe E : L'effet miroir**

**Annexe F : HEM et ND**

**Annexe G : Grille d'anomalie**

**Annexe H : Processus Achat/Charge pédagogique/Investissement**

**Annexe I : PAP Société**

**Annexe J : PAP DG**

**Annexe K : PAP DAF**

**Annexe L : PAP DFP**

**Annexe M : Marge sur coût variable exercice 2019**

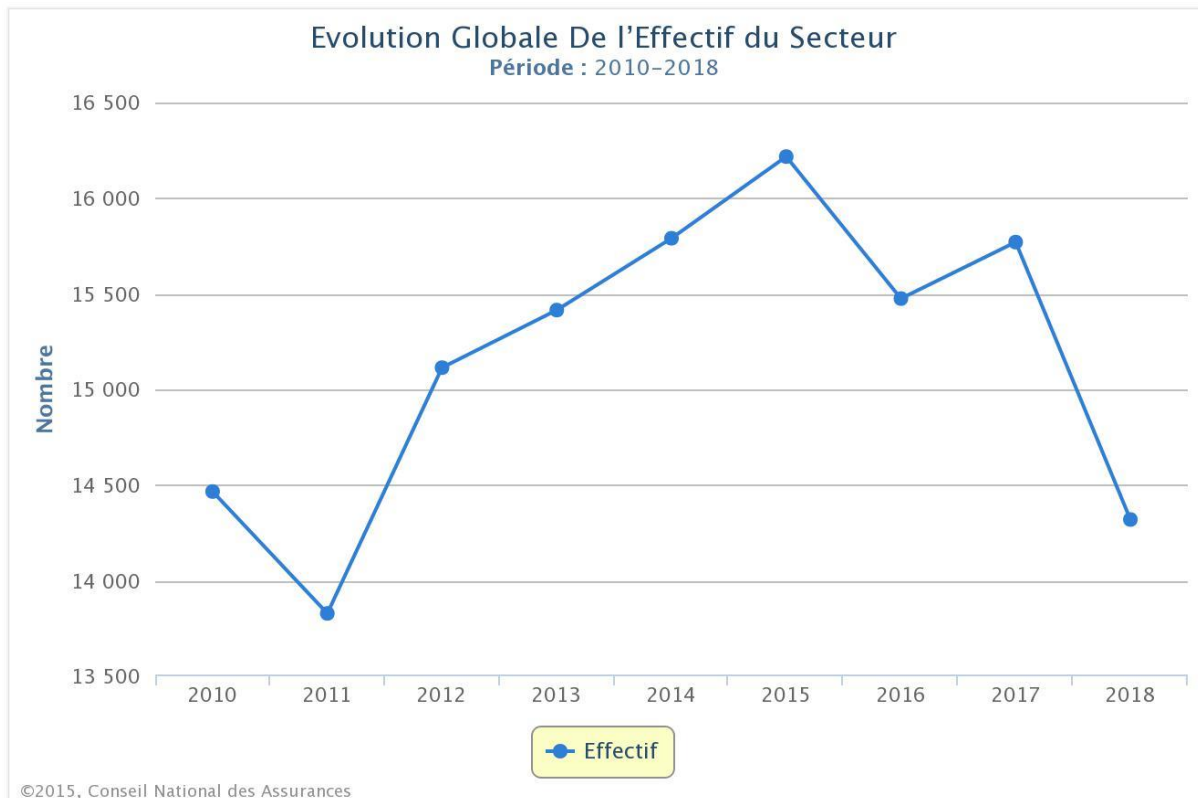
## Annexe A : SWOT

<b>S</b> <b>STRENGTHS</b>	<b>W</b> <b>WEAKNESSES</b>	<b>O</b> <b>OPPORTUNITIES</b>	<b>T</b> <b>THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company does well</li><li>• Qualities that separate you from your competitors</li><li>• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff</li><li>• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Things your company lacks</li><li>• Things your competitors do better than you</li><li>• Resource limitations</li><li>• Unclear unique selling proposition</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Underserved markets for specific products</li><li>• Few competitors in your area</li><li>• Emerging need for your products or services</li><li>• Press/media coverage of your company</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emerging competitors</li><li>• Changing regulatory environment</li><li>• Negative press/media coverage</li><li>• Changing customer attitudes toward your company</li></ul> <p data-bbox="975 958 1198 990"> WordStream</p>

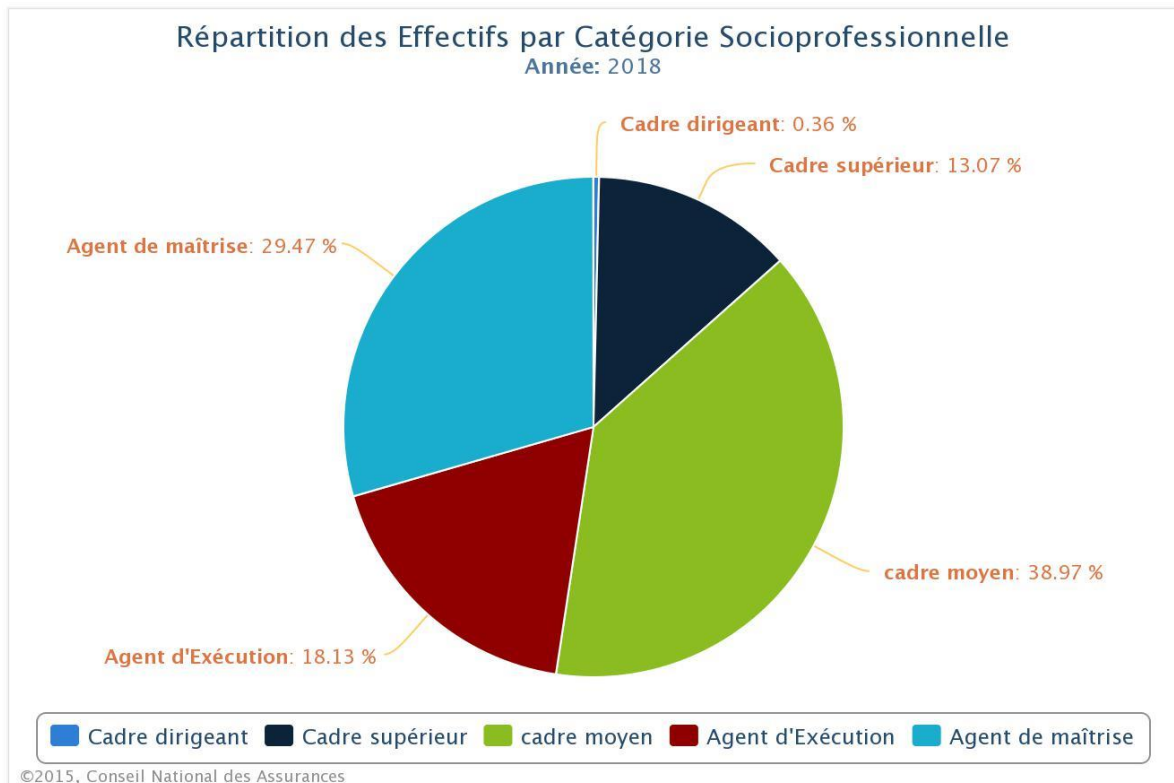
## Annexe B : Données Secteur : Ressource humaines

### 1. Evolution et structure de l'effectif

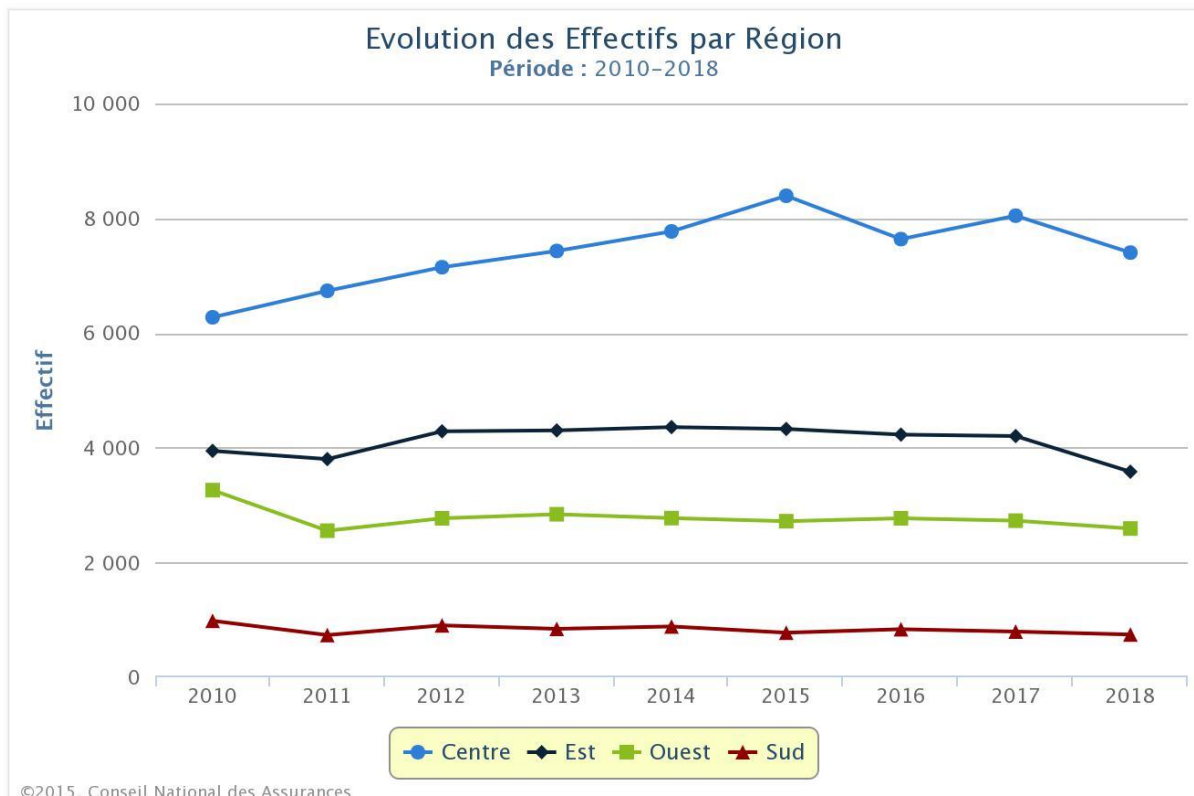
- Evolution globale de l'effectif du secteur



- Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

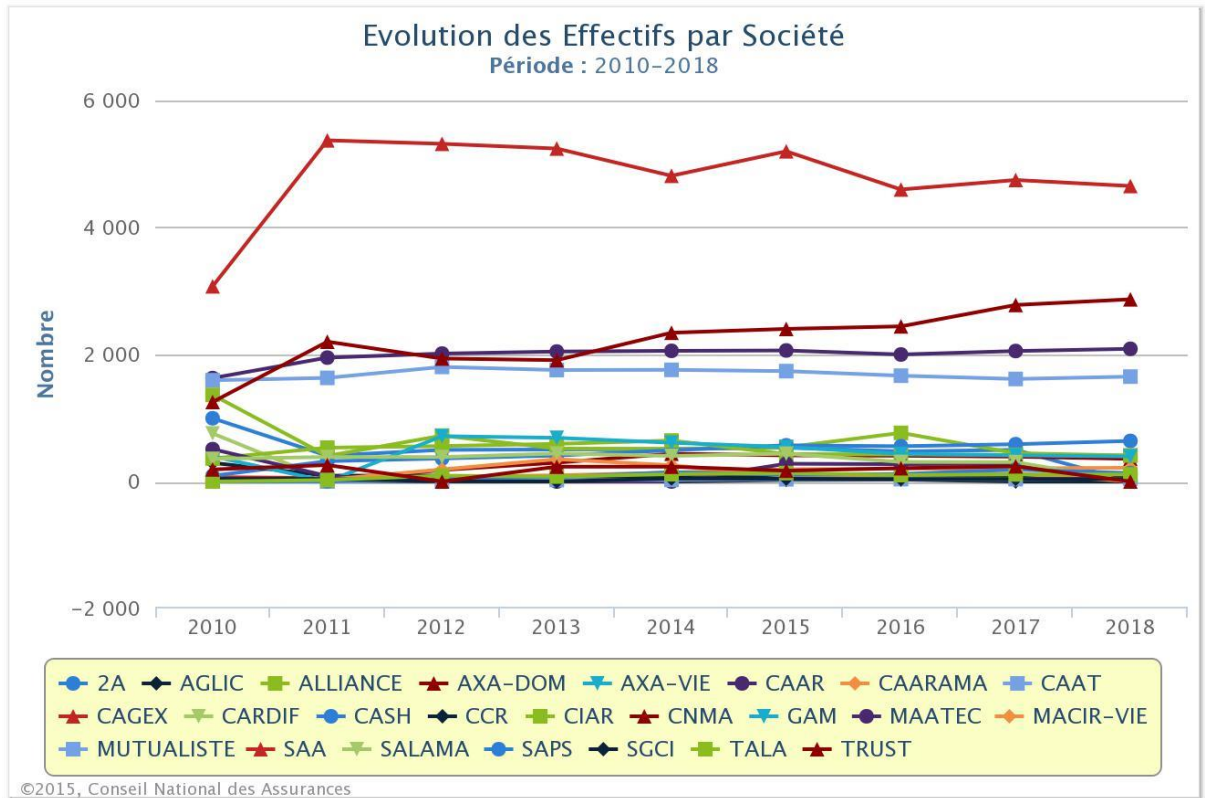


- Evolution des effectifs par région

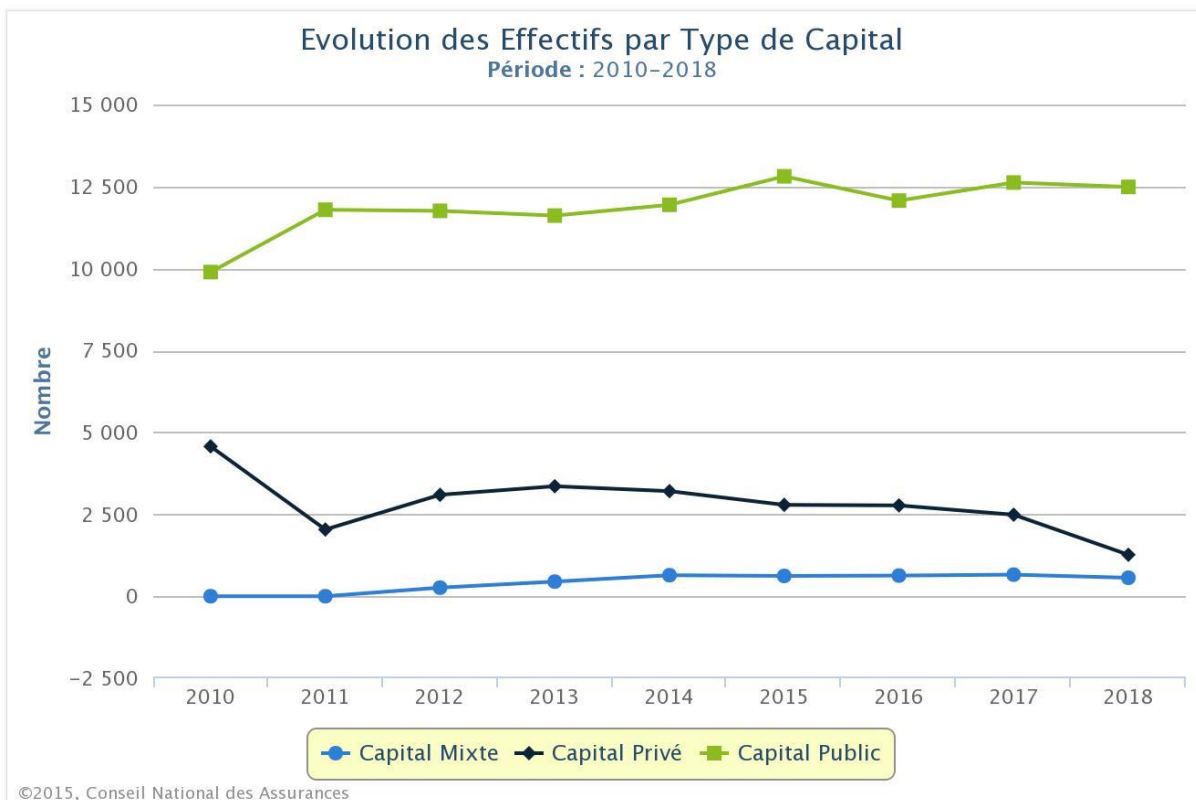




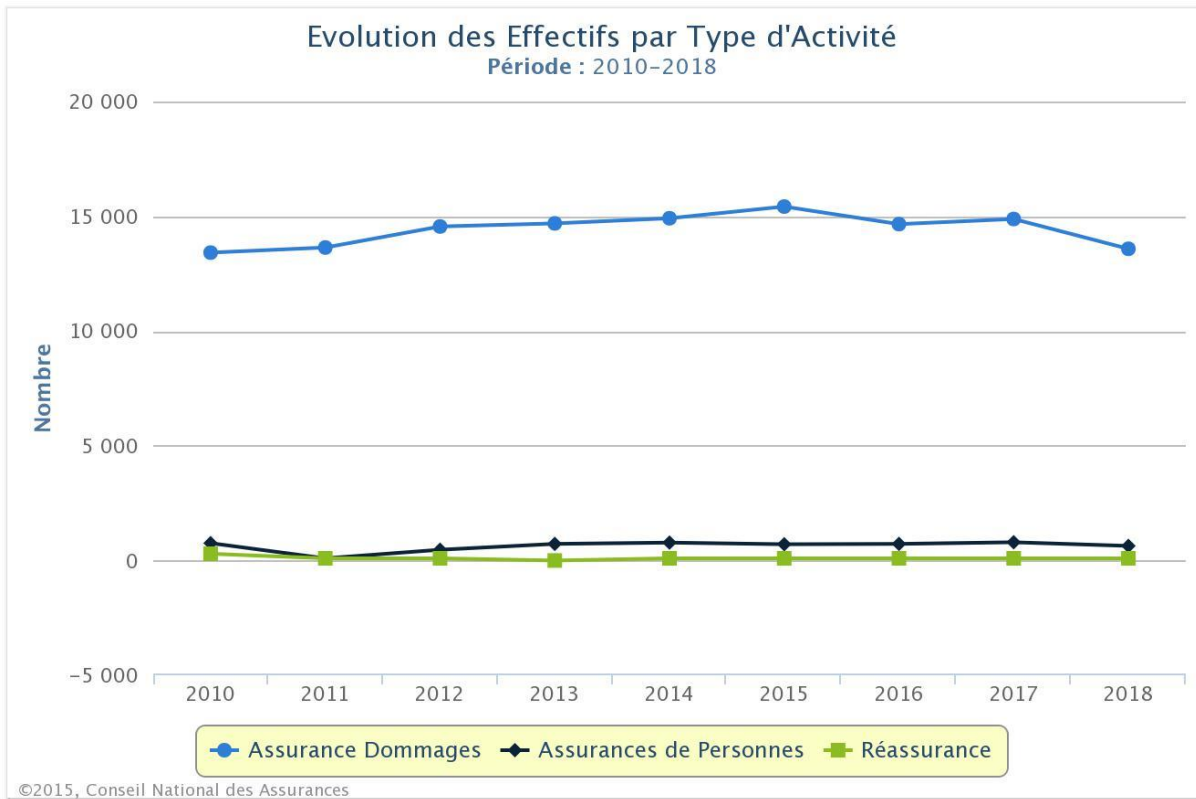
● Evolution des effectifs par société



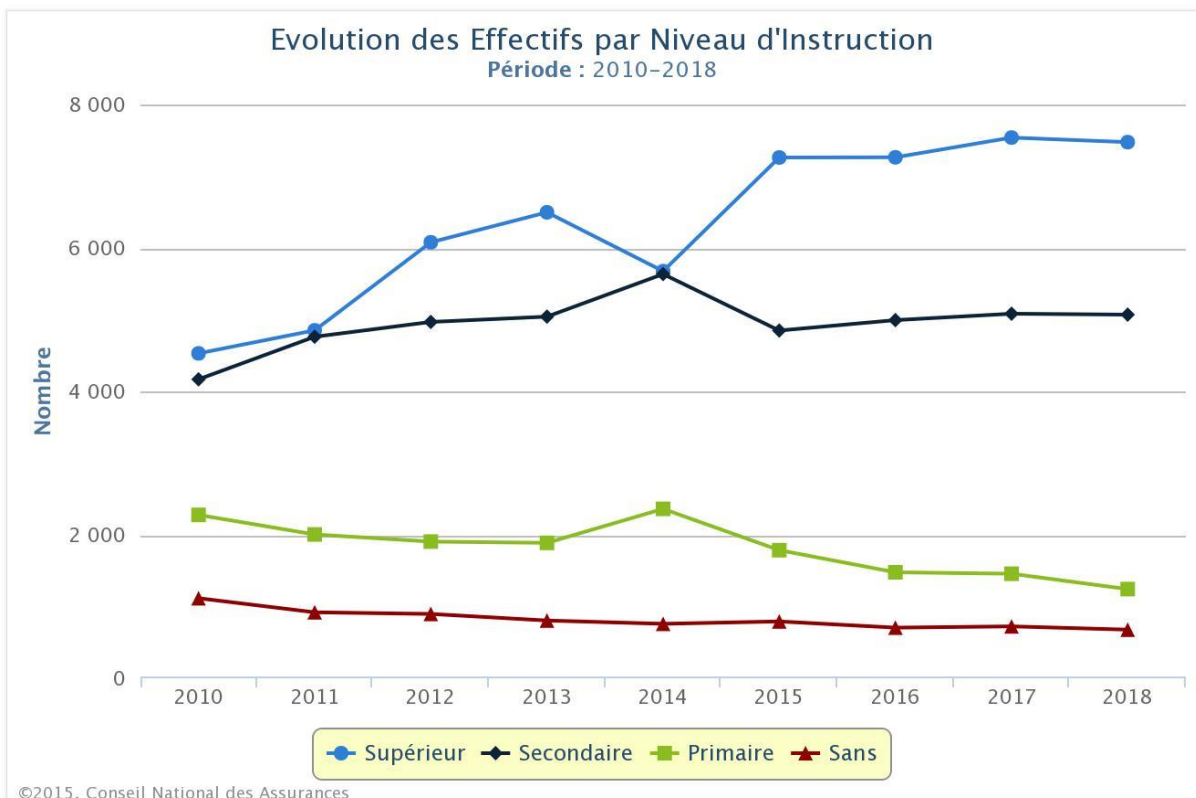
● Evolution des effectifs par type de capital



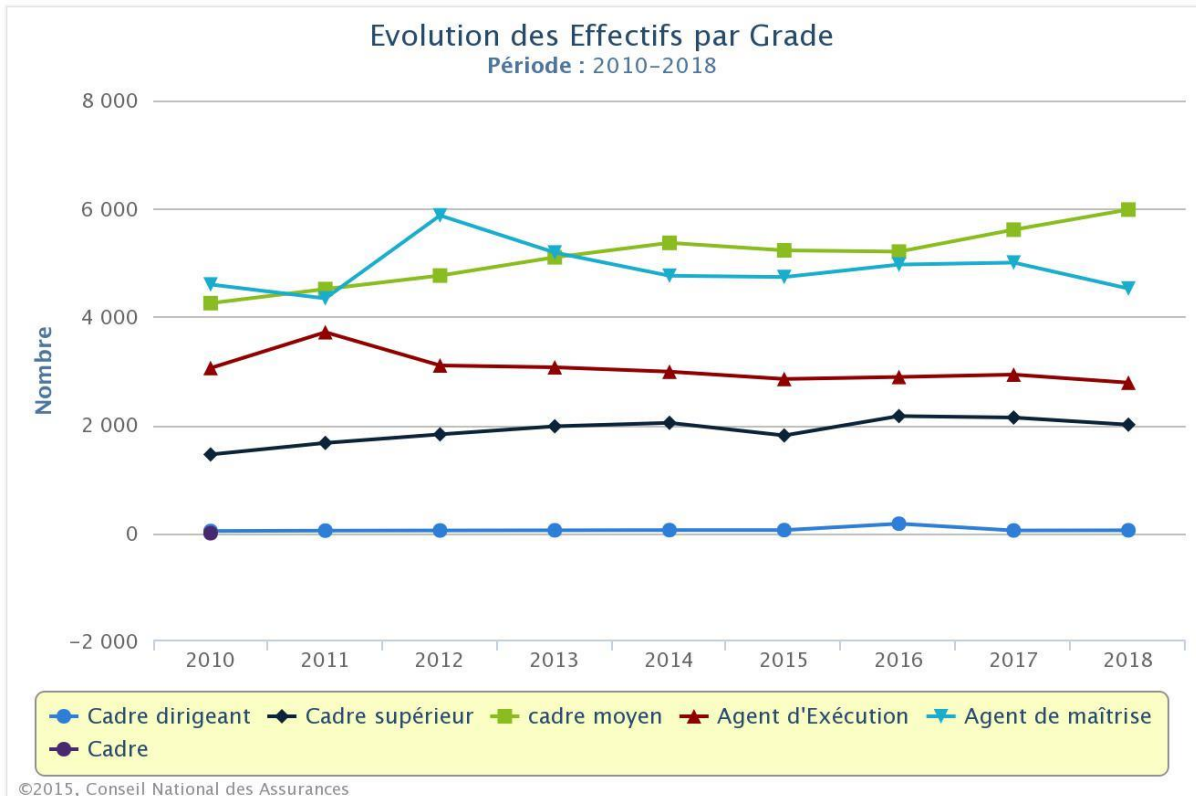
- Evolution des effectifs par type d'activité



- Evolution des effectifs par niveau d'instruction

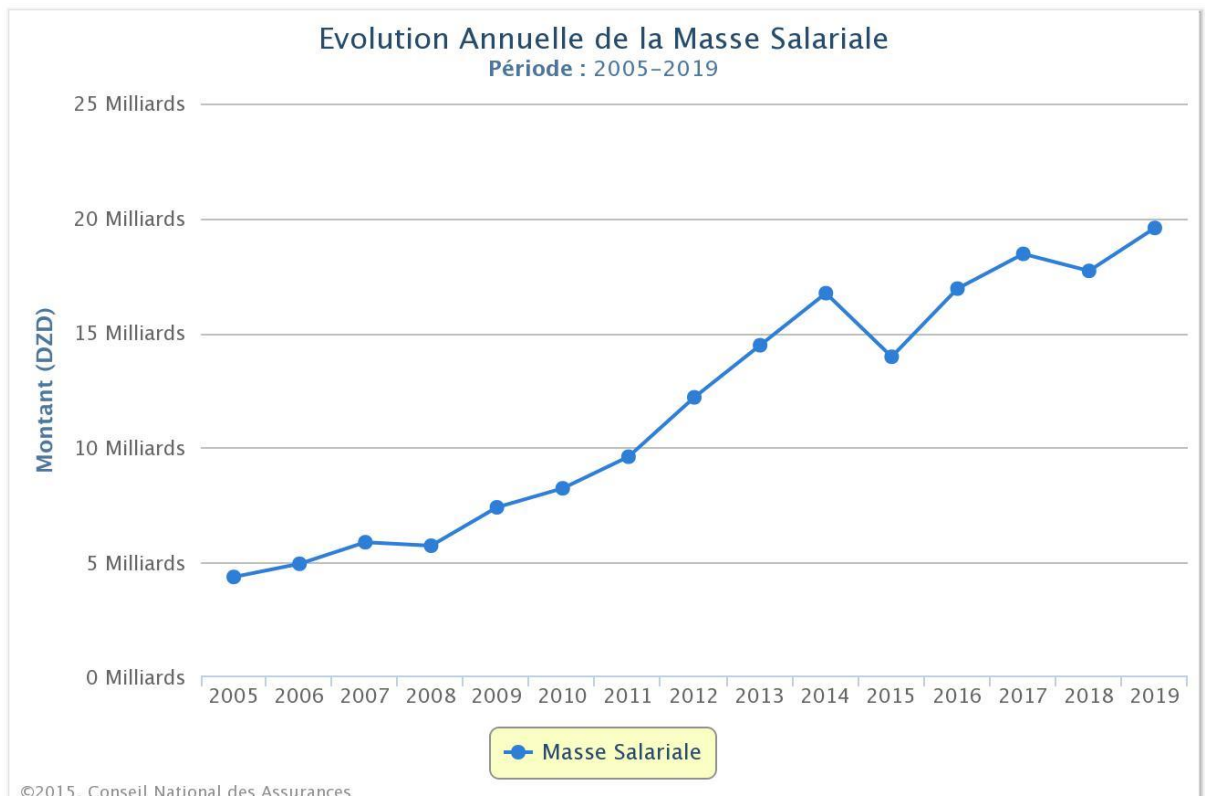


- Evolution des effectifs par grade

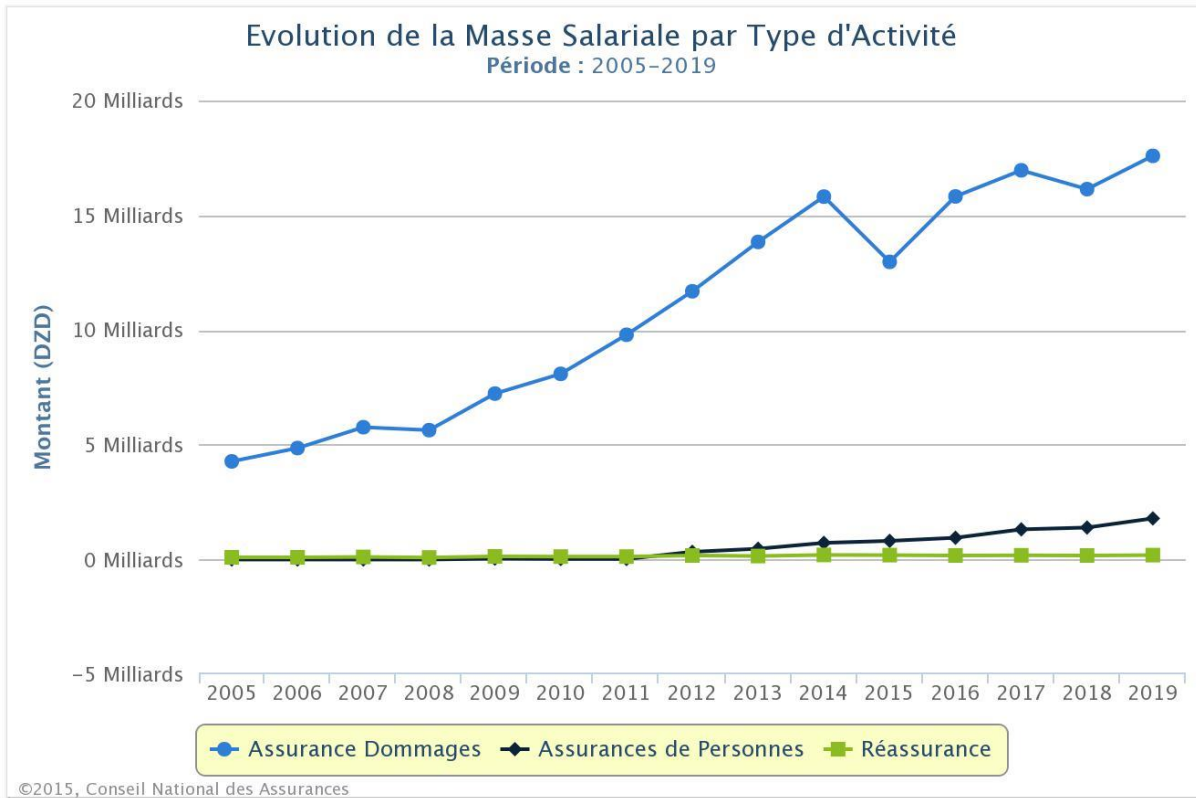


## 2. Evolution et structure de la masse salariale

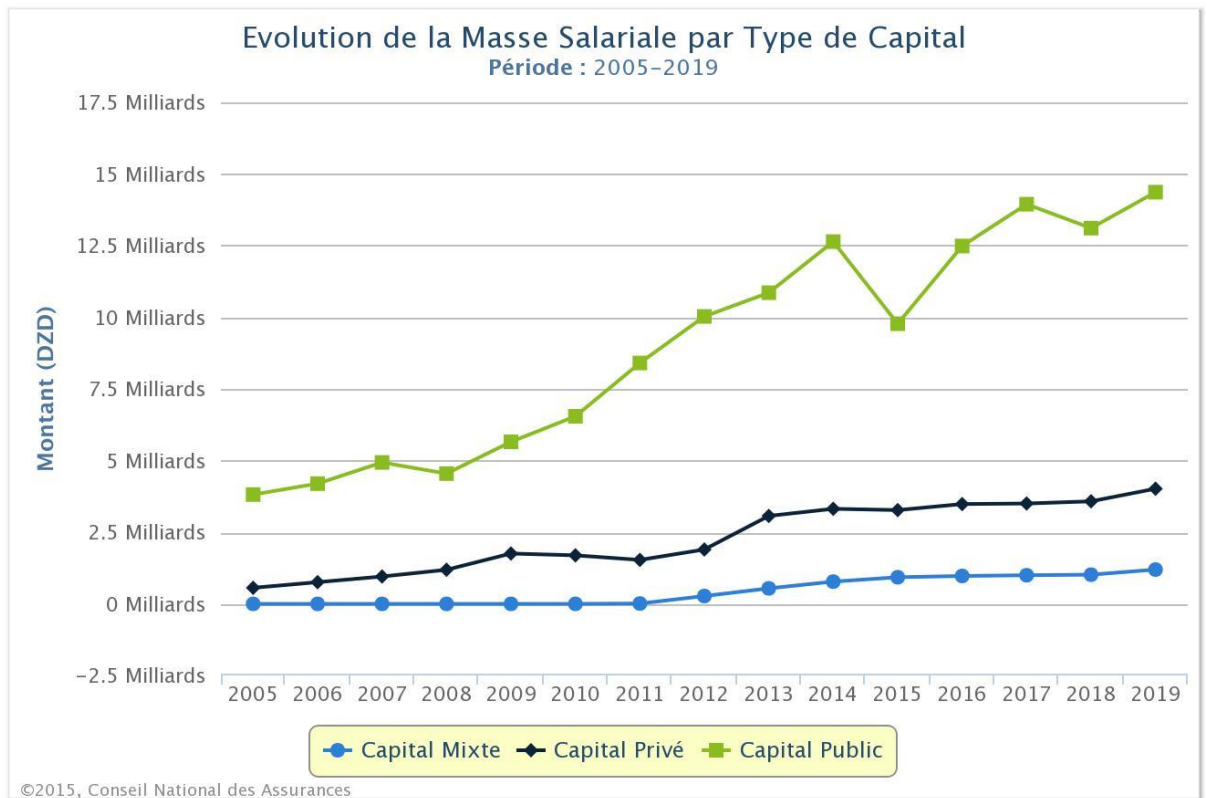
- Evolution annuelle de la masse salariale



- **Evolution de la masse salariale par type d'activité**

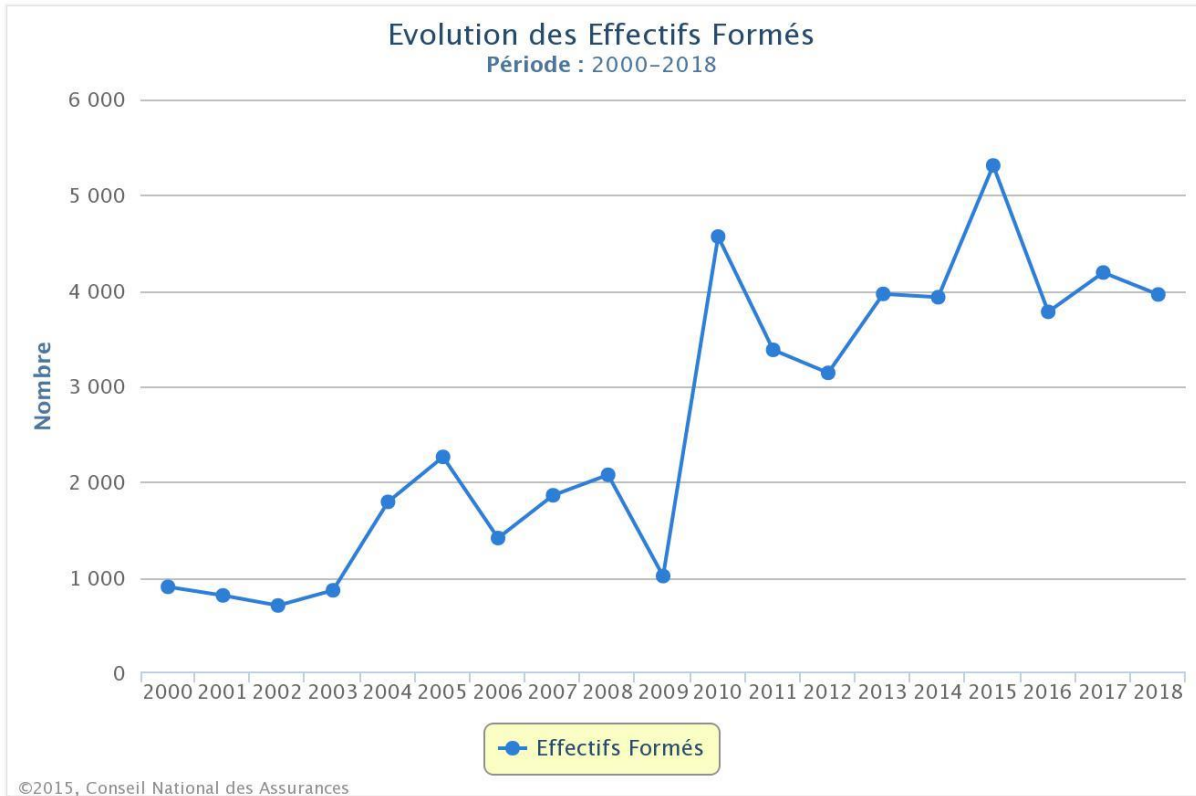


- **Evolution de la masse salariale par type de capital**

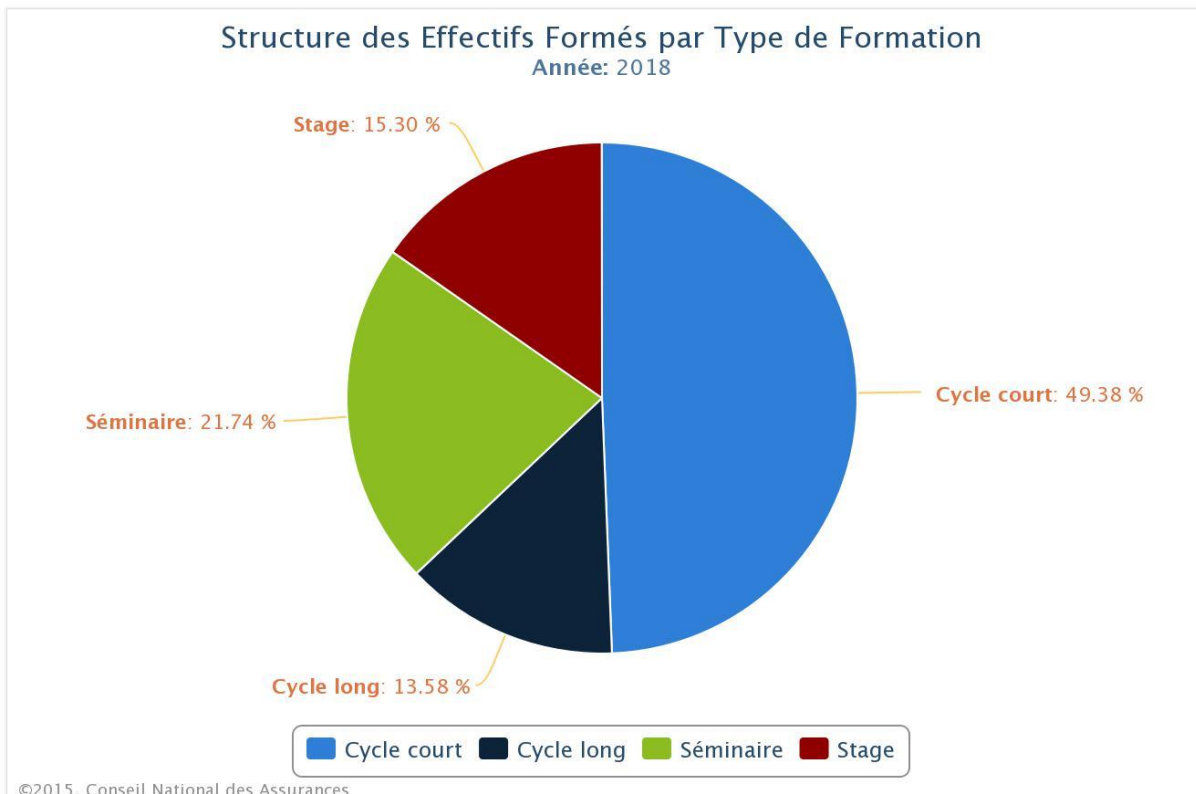


### 3. Formation

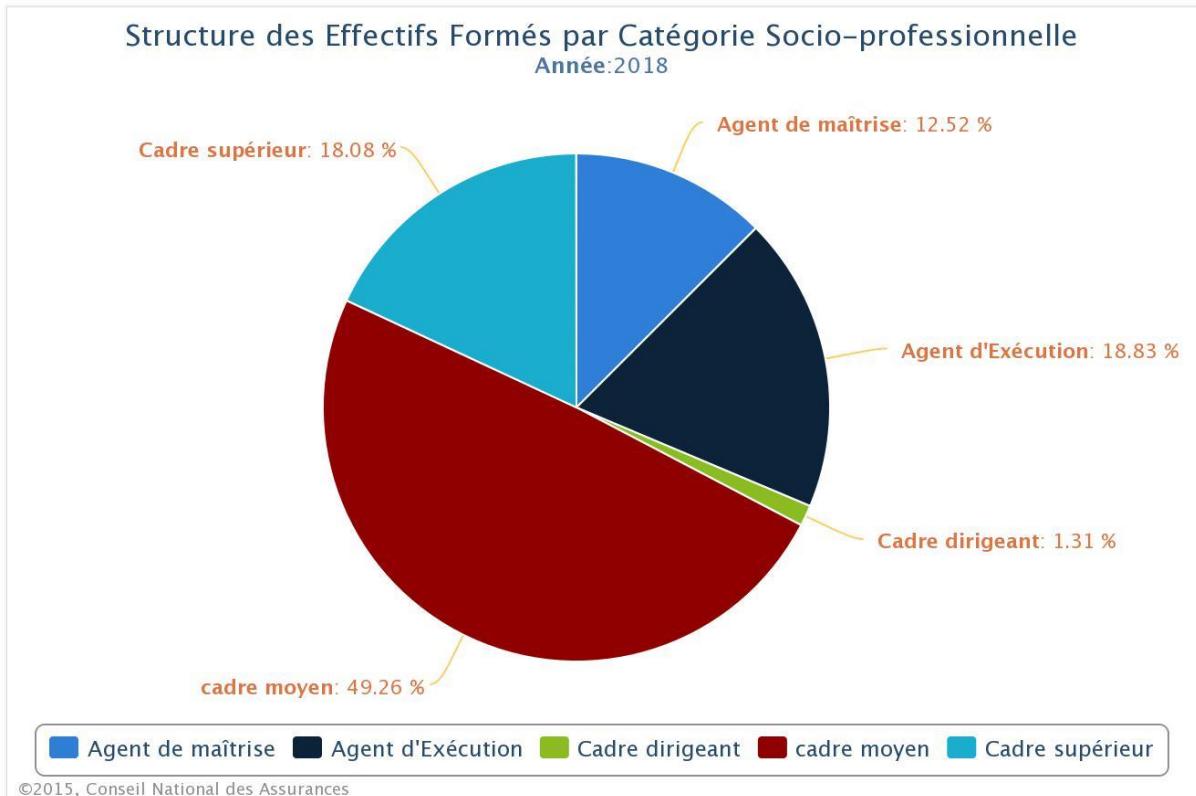
- Evolution des effectifs formés



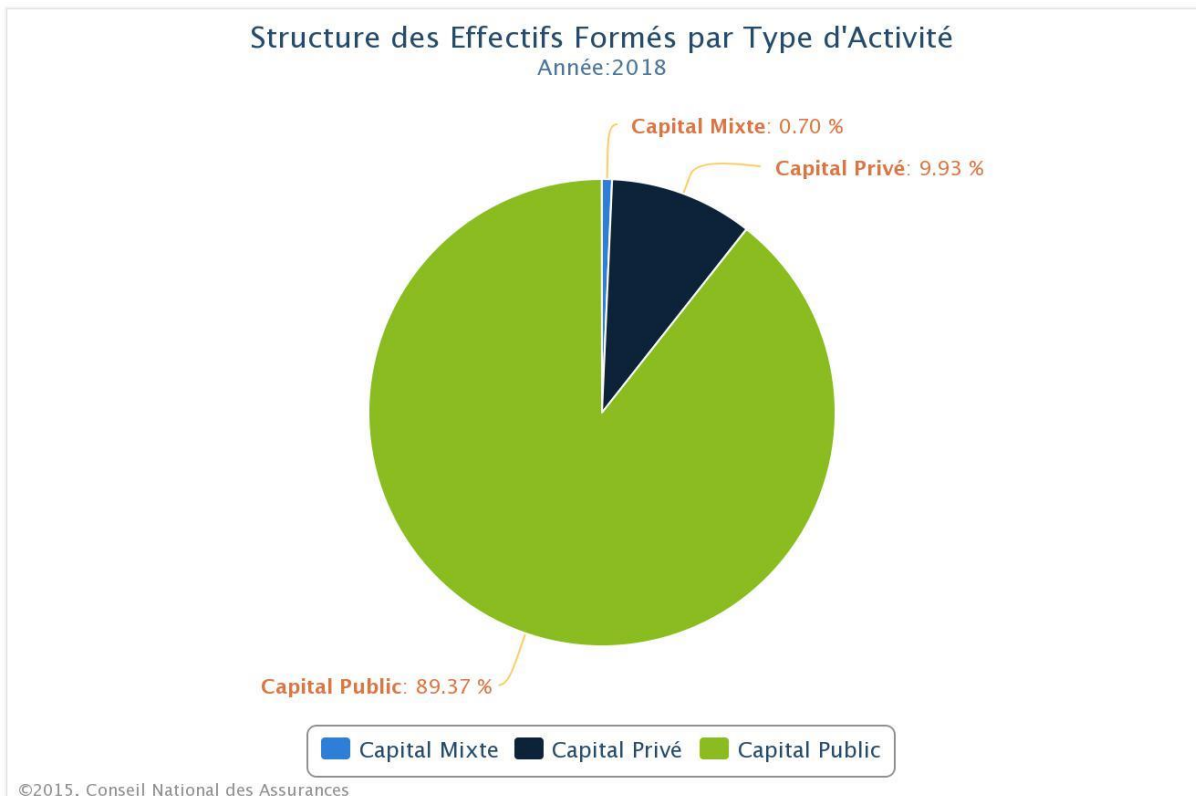
- Structure des effectifs formés par type de formation



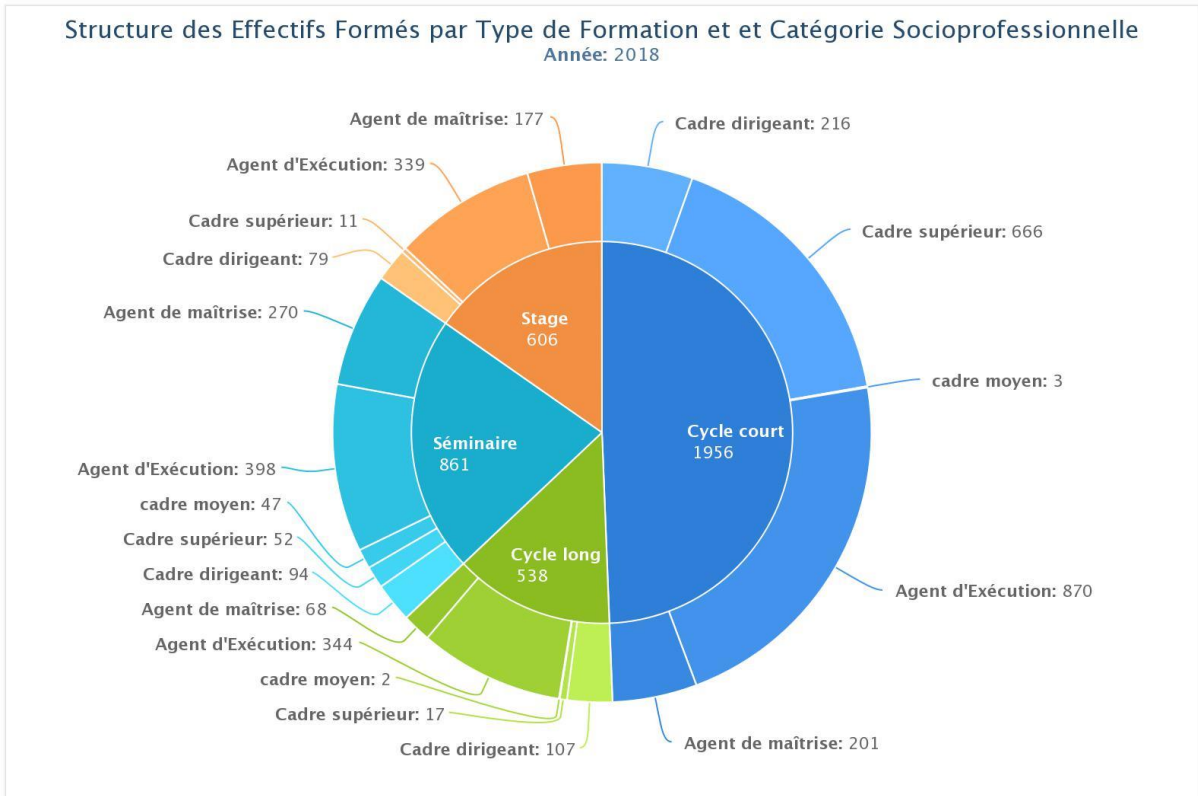
- **Structure des effectifs formés par catégorie socio-professionnelle**



- **Structure des effectifs formés par type de capital**



- **Structure des effectifs formés par type de formation et catégorie socioprofessionnelle**





## Annexe C : Plan d'entretiens

### Périmètre :

- 14 Salariés
- 2 Consultants
- Quelques enseignants
- Membres de comité
- Principaux partenaires (CAAR, SAA, CAAT, CASH)

	<b>Dimanche</b>	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>
<b>8:00 - 8:30</b>		AS 2 Rabbah		AS 3 Kamel	
<b>8:30 - 9:00</b>			DG1 DJamila		
<b>9:00 - 9:30</b>	DG Gourine		DG1 DJamila	FM 1 Naima	
<b>9:30 - 10:00</b>	DG Gourine	DP Taibi		FM 1 Naima	
<b>10:00 - 10:30</b>	DG Gourine	DP Taibi	DP 1 Faiza	FM 2 leila	
<b>10:30 - 11:00</b>	DAF Lafri		DP 1 Faiza	FM 2 leila	
<b>11:00 - 11:30</b>	DAF Lafri	DAF Ryma		DP 3 Nassim	
<b>11:30 - 12:00</b>		DAF Ryma		DP 3 Nassim	
<b>12:00 - 12:30</b>	<b>PAUSE</b>				
<b>12:30 - 13:00</b>					
<b>13:00 - 13:30</b>					
<b>13:30 - 14:00</b>	DAF Billal	Kamel Terki	DP 2 Merwa	Osmane	
<b>14:00 - 14:30</b>	DAF Billal	Kamel Terki	DP 2 Merwa	Osmane	
<b>14:30 - 15:00</b>					
<b>15:00 - 15:30</b>	AS 1 Sidali				
<b>15:30 - 16:00</b>					
<b>16:00 - 16:30</b>					
<b>16:30 - 17:00</b>					



## **Annexe D : Guide d'entretien**

### **1 - CONDITIONS DE TRAVAIL:**

- Aménagement et agencement des locaux (exiguïté, adaptation, encombrement, sécurité...)
- Matériel et fournitures (entretien, pannes, performances...)
- Nuisances (bruit, odeurs, propreté, chaleur, froid...)
- Conditions physiques de travail (pénibilité...)
- Sécurité (cambriolage...) - Charge physique de travail
- Horaires de travail (pénibilité, non adaptés, fatigants...)
- Ambiance de travail (mauvaise, conflictuelle, malveillance)

### **2- ORGANISATION DU TRAVAIL:**

- Répartition des tâches, des missions (définition, spécialisation, rotation, polyvalence, glissement de fonctions...)
- Régulation de l'absentéisme (intérim...)
- Intérêt du travail (travail routinier, tâches ingrates...)
- Autonomie dans le travail (faible, forte centralisation...)
- Charge de travail (répartition, cadences, forte charge...)
- Règles et procédures (contraintes, respect, lourdeur. .)
- Organigramme (logique, structure, adaptation, lourdeur...)

### **3- COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION**

- 3C de l'équipe d'encadrement - Relation avec les services environnants (conflits, défaut de 3C,..)
- 3C entre réseau et siège
- 3C au niveau de l'Équipe de Direction
- Dispositifs de 3C (réunions, efficacité des dispositifs...)
- Transmission des informations (insuffisante, perturbations, délais confidentialité...)
- 3C verticale (3C entre les niveaux hiérarchiques...) - 3C horizontale (3C entre les services, cloisonnement...)

### **4- GESTION DU TEMPS:**

- Respect des délais
- Planification, programmation des activités (définition des priorités...)
- Tâches mal assumées (par manque de temps...)
- Facteurs perturbateurs de la gestion du temps (interruption du travail due à des appels téléphoniques...)

### **5- FORMATION INTEGRÉE:**

- Adéquation formation-emploi (trop faible ou trop forte qualification...)
- Besoins de formation (intégrée aux situations de travail...)
- Compétences disponibles (manques de spécialistes, savoir-faire...)

- Dispositifs de formation (programme, organismes, organisation...)
- Formation et changement technique

#### **6- MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE:**

- Orientations stratégiques (connaissance, précision, politique...)
- Auteurs de la stratégie
- Démultiplication et organisation de la MOS (hiérarchisation, incompatibilité des objectifs...)
- Outils de la MOS
- Système d'information (indicateurs, retards, insuffisance...) - Moyens de la MOS (moyens humains, techniques et financiers, ...)
- Gestion du personnel (système de rémunération, de promotion...)
- Mode de management

## Annexe E : L'effet miroir

### 1. Condition du travail

#### 11 Aménagement et agencement des locaux

##### Locaux exigus

“Locaux étroit”

“On a un problème de salle à cause du Covid; 25 étudiants ⇒13 étudiants, ce qui multiplie les charges par deux”

“On a des petits locaux pour les étudiants”

##### Les locaux sont vétustes

“Les salles doivent être renouvelées”

“Manque d'un espace de travail, atelier”

##### L'éclatement géographique des locaux nuit à la 3C

“Les deux bureaux sont séparés, des déplacements sont nécessaires pour récupérer l'information”

“Je suis obligé de descendre en bas pour imprimer des documents”

##### Il manque un bureau adapté à la réception personnalisée de la clientèle

“Mon bureau est très petit, je reçois beaucoup de gens dans mon bureau”

#### 12 Matériel et fournitures

##### Le système informatique n'est pas performant

“Les ordinateurs sont vieux ”

“Mon PC beug et prend du temps pour traiter les documents word”

“Imprimante 9DIMA”

##### Manque de cohérence entre certains programmes informatiques

“Les logiciels sont incompatibles ; word 2013 et word 2019”

##### Gaspillage des moyens

“Il y a des gens qui prennent des produits depuis le magasin, je dois toujours justifier au DG la consommation des produits”

“Surconsommation des couleurs”

### Manque de matériel

“La chaise doit être renouvelé”

“Tous le personnel au deuxième étage utilisent mon téléphone fixe”

“Manque de dispositif d’incendie”

“Manque de matériel de sécurité”

“Manque de téléphone, pour ne pas dire que j’avais pas de crédit”

“Manque de caméra, scanner...”

### **13 Nuisance**

#### Bruit pénibles

“Mon bureau est près de la classe ce qui fait un bruit pendant le travail (surtout pendant la pause)”

“Nuisance, on est proche de la rue”

#### Température élevée dans les bureaux

“Il n’y a pas de climatiseur dans les bureaux, c’est difficile de travailler dans l’été”

### **14 Conditions physiques de travail**

#### **15 Sécurité**

“Un micro-onde a été volé en octobre dernier”

### **16 Charge physique de travail**

#### Surcharge dans le travail

“Fatigue due au déplacement”

“Quand j’ai des séminaire à lancer la charge augmente”

### **17 Horaire de travail**

#### **18 Ambiance de travail**

#### L’ambiance est perturbée par des conflits

“Ambiance de travail est bonne mais il y a quelque conflits”

“Le responsable X n’aime pas se casser la tête avec les problèmes, il te pousse à lui manquer de respect”

“Ma collègue t9olo je fais pas ça c’est pas mon job”

“Il y a des gens qui font pas leurs travaux Y3ATLO BEL3ANI pour me forcer à faire leur travail à leur place”

### Sentiment de déconsidération

“Absence de motivation de la part du responsable X”

“Concurrence interne entre les deux services”

“Le responsable X veut que le travail soit fait à sa façon, MATGHALBOUCHE”

“Système de “NERMI 3LIK EL DEFAULT””

“Il y a des gens qui ne se sentent pas responsable dans leur travail”

“Le responsable X veut travailler à sa façon et il s’impose sur nous, soit je fais comme je veux soit je travaille pas”

### Climat de suspicion

“Le responsable X pense que nous voulons NEHCHIWHALO”

“Il y a des gens Y3AWDO EL HADRA W YDIRO EL NAMIMA W YZIDO YECHKO MEN LFOU9”

“Il y a une personne qui me gêne beaucoup, YHEB YNEBECHE FIK”

“Il y a des gens qui sont fait que pour les problèmes, MACHAKEL”

“Le responsable X m’a dit une fois que : NASS 9ALOLI que toi MATA3REFCHE TAKHDEM KHADEMTEK”

## **2. Organisation du travail**

### **21 Répartition des tâches, des missions, des fonctions**

#### Répartition des tâches ou des rôles entre services mal définie

“C’est moi qui fait l’organisation des semaines même si c’est le rôle de la comité pédagogique”

“Les tâches ne sont pas bien répartie”

“La facturation est le travail d’un commercial, mon travail c’est pas le client”

“Répartition des tâches n’est pas claire, RAKI MWALFA TDIRIHA DIRIHA”

“Les tâches ne sont pas bien précis”

“Comme beaucoup de chose sont en développement, les choses ne sont pas très claire”

“Les processus du travail existent mais ne sont pas formalisés”

“Au début je savais pas les tâches que je dois effectuer”

#### Absence de coopération et d'entraide entre les services

“Ça se dit trop : “MACHI KHEDEMTI” ”

“Quand on demande au responsable X quelque chose il nous disent que c’est pas de notre responsabilité de faire ça”

“Je fais les conventions en tant que volontaire, l’équipe X ne veut faire la même chose”

#### Glissement de fonctions

“En tant que DG, il y a des choses que je dois pas faire; les salles sont-elles équipées et propres ?”

“Je fais un travail hors de ma responsabilité”

“La charge a augmenté dès l’arrivée du nouveau responsable, planning c’est sa tâche mais il la fait pas”

“L’assiduité ce n’est pas mon travail, c’est la responsabilité de la Formation”

“Je suis l’assistante de tout le monde j’ai pas des tâches précises, ça devient une habitude c’est pas ma tâche, je vous aide mais c’est pas mon travail”

“Le rôle de commercial c’est pas ma tâche (Presentation + Slide)”

“Je fais le travail du commercial alors que c’est pas mon travail”

“Le planning n’est pas mon travail, mon travail c’est l’exécution et le suivie”

“Je suis le responsable, je ne dois pas faire le planning, je le supervise et je le valide”

“Il y a un seul courrier, il est dans mon bureau c’est pour ça que je dois travailler avec tout le monde”

“Dans mon contrat s’est écrit XXXX mais en réalité je fais plus que ça”

#### Manque d’automatisation des tâches

“Les tâches qui doivent être automatisable ne le sont pas notamment la partie comptabilité et finance, elle pose de problème”

#### Le manque de polyvalence du personnel est source de difficultés

“S’il y a un changement de prof, YWELO LIYA à chaque fois, elles peuvent pas improviser”

“Ils disent : “ça je faisais pas”, ils font qu’informer”

“Il y a des gens qui font pas leur travail et se complaigne que l’agent n’a pas fait son travail”

“Pour les décision je dois concerter le chef du département, je fais que les tâches répétitives”

## **22 Régulation de l’absentéisme**

#### La plupart des absences ne sont pas remplacées, ce qui accroît la charge de travail des présents

“Un petit absence qui n’a pas beaucoup d’importance, ces absences sont autorisés et payé par le

management mais les gens commencent à avoir un acquis”

“Les absences sont autorisées sauf les jours importants, ce n’est pas compris comme ça par le personnel, parfois ça pose des problèmes, Ils partent avant 16:00 sans prévenir lorsqu’on est sur des dossiers importants. Ils partent sans donner l’information importante”

#### Difficultés d'organisation du travail pendant les congés

“Quand mon collègue prend un congé j'ai une surcharge de travail”

### **23 Intérêt du travail**

“Des fois il y a des avantages d’une personne sur une autre”

### **24 Autonomie du travail**

### **25 Charge de travail**

#### Mauvaise répartition de la charge de travail entre les personnes

“Je fais des tâches en plus pour remplacer l’un de mes collègues hors service”

“Je travaille plus que ma collègue”

“KI YKON DEPLACEMENT NKON ANA”

#### Difficulté de gestion de la charge de travail

“On me donne le travail à 60%, je pousse d’avoir le travail à 80%”

### **26 Règles et procédures**

#### Absence de définition claire des procédures

“Les procédures ne sont pas formalisées”

#### Certaines procédures sont jugées lourdes

“Des fois les procédures prennent un temps plus que nécessaire”

#### Certaines procédures sont mal comprises

“Le procédure ne doit être pas quelque chose derrière laquelle je dois me cacher (C’est pas moi de le faire)”

#### Certaines règles ne sont pas respectées

“Les agents souvent n’ont pas leurs postes”

#### Manque de respect des procédures

“Je suis le seul qui fait le contrôle, ça ne devrait pas”

“Quand on fait des formations délocalisée (Constantine pour le moment) ça nous génère beaucoup de gestion”

## **27 Organigramme**

### Il manque des fonctions dans l'organigramme

“Absence d’un service de scolarité”

“Il reste qu'organiser et séparer Finances et RH”

“A moment dans l’organigramme on avait prévu un poste de directeur commerciale mais je ne suis pas sûre que ça serait la meilleure façon de le faire, je pense qu'on doit tous être commerciaux “

“On a un organigramme mais on l’applique”

### L'architecture de l'organigramme manque de logique

“Organigramme déséquilibrée, les équipes qui font beaucoup de travail ont un manque d’effectif”

## **3. Communication-Coordination-Concertation**

### **31 3C de l’équipe de l’encadrement**

#### Absence de transmission d-information

“Je ne suis pas assez au courant, je n’ai pas de rappel sur les personnalités qu’on va recevoir dans le cadre de l’activité pédagogique”

### **32 Relations avec les services environnants**

#### Manque de concertation entre les direction

“On a pas de problème de coordination parce qu’on est petit mais si on travaille deux fois plus ⇒ on est foutu” **st**

“Communication inefficace entre les deux départements” **st np ncp**

### **33 3C entre réseau et siège**

#### Les relations entre EHEA et les agences sont difficile

“Certaines compagnies d'assurances se plaignent de ne pas avoir reçu les documents, à chaque fois je dois refaire la même tâche. C’est de leur problème car à chaque fois ils changent leurs responsables YHABLOUNI” **st ss doublon de travail**

### **34 3C au niveau de l’équipe de direction**

### **35 Dispositifs de 3C**

#### Manque de dispositif de concertation

“Réunions informelles (pas de PV, pas de Planning...), ça se ressent il y a toujours quelqu'un qui n’est pas au courant et à cause de ça les chose passent à l’urgence”



“On fait pas des réunions, on peut faire des réunions de 15 min chaque dimanche pour assurer que tout le monde sait où l’on veut aller”

### **36 Transmission des informations**

#### L’information circule mal

“L’information circule mais elle n’est pas organisée”

“Transmission d’information incomplète”

“L’information n’arrive pas au bon moment”

“Tout le monde vient vers moi pour récupérer les informations alors qu’ils doivent l’avoir sans moi”

“Des fois le responsable X ne comprend pas ce que je lui demande”

#### Non transmission de l’information

“Ça serait mieux de dire “Je vais partir, est-ce que vous avez besoin de quelque chose”, histoire de 10 min pas plus”

### **37 3C Verticale**

#### Manque de transparence

“Personne ne m’a informé qu’il y aurait des soutenances”

“Les responsables ne nous transmettent pas l’information nécessaire pour faire notre travail”

#### Manque de retour sur le travail réalisé

“Le responsable n’est pas au courant du planning”

### **38 3C Horizontale**

#### Communication inefficace entre le personnel

“Les personnes ne comprennent pas le langage de comptable”

“Elles attendent l’information de venir vers elles”

## **4. Gestion du temps**

### **41 Respect des délais**

#### Manque de respect des délais

“Il y a des choses importantes qu’on fait à dernière minute et on sait pas pourquoi, ça pose de problème, la nature de notre environnement c’est qu’on fait à dernière minute”

“On prends un risque inutile de ne pas faire les choses à temps”

“Dès qu'on fait des sujets communs à faire (TAKAFUL...) ça prend un temps fou”

“Depuis l'arrivée du responsable X on travaille toujours à la dernière minute”

“Il y a des travaux qui n'ont pas de délais”

“Toujours NEDJRI MOR le temps”

“Je définis mes propres deadlines”

“Deadline est la seule information dans la planification”

“Saisie des informations prend du temps même si on est à 16 personnes, toujours en retard on est fin juin et j'ai pas fini le travail du mois de mai”

“Je gère bien mon temps, des fois je dépasse les délais mais ça va”

“Les clients ne respectent pas les délais par rapport à la bibliothèque”

“Des fois on arrive pas à être à jour”

“On me demande toujours de faire une tâche à la dernière minute, ce que je déteste personnellement”

#### Délais de réponse trop long

“Ça me prend 15j - 1 mois pour préparer les tâches”

“La première fois quand on a parlé du déplacement était en 2018 mais on rien fait à cause des problème externe”

### **42 Planification, programmation des activités**

#### Manque de planification des activités

“Planification standard, la seule planification est celle des études”

“J'ai plein d'idées mais je n'ai pas le temps à les réaliser à cause du temps”

“Les salles sont occupés tout le temps, je peux pas faire les travaux la journée ce qui fait que je dois faire beaucoup de travail dans une durée limitée”

“Il y a beaucoup de chose que je fais pas mais qu'ont une valeur ajoutée”

“Le personnel fait perdre du temps en accomplissant des tâches à faible valeur ajoutée, par exemple les finances font beaucoup de saisi et très peu d'analyse”

#### Manque d'anticipation

“Souvent on impose des délais pas réaliste à nos clients en connaissance de leur gestion, on peut perdre du chiffre d'affaires à cause de ça. Ça nous monte la pression d'une manière inutile, on a des solution mais on tarde de les mettre en place”

### Difficulté de gestion de l'imprévu

“Aucun système de suivi de la gestion du temps”

“On est obligé à décaler les formations à cause de l'annulation d'inscriptions”

“Des fois les cadres nous préviennent en dernière minute”

“Le responsable X a changé le planning sans me prévenir et c'était moi qui ai assumé toute la responsabilité”

### Les priorités et les urgences sont mal définies et mal gérées

“Le DAF arrive en retard, 10:00 AM, alors que mon travail commence à 7:30”

“La secrétaire met plus de temps que nécessaire pour informer les agences d'assurance que je viendrai pour livrer le courrier ce qui me fait parcourir deux fois le même chemin”

### **43 Tâches mal assumées**

#### Certaines tâches mal assumées entraînent des glissements de fonction

“La secrétaire prend beaucoup de temps à me répondre, des fois elle m'appelle quand je suis dans le retour pour me prévenir que le DG de l'agence est disponible alors que j'ai déjà remis le courrier”

### **44 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps**

#### Dérangements durant le travail

“A l'école on reçoit beaucoup de monde et on est obligé d'attendre donc il y a une perte de temps là-dessus”

“Les va et vient des étudiants nous perturbent dans notre travail”

“Les étudiants consultent les livres dans mon bureau ce qui me perturbe dans mon travail”

“Les coupures me font perdre beaucoup de temps”

#### Nombreuses sollicitations désorganisatrices internes et externes

“Le secteur travaille dans l'urgence, il aime la dernière minute, ça a un impact sur nos activités”

“Les clients tardent à me renvoyer les conventions, je dois les appeler. Ces retards me causent des problèmes de facturation avec le département X”

“Je laisse mon travail pour faire autre chose”

“Chaque fois que je suis interrompu par une autre tâche, il m'est difficile de me concentrer sur une tâche et de la livrer à temps”

## **5. Formation intégrée**

## **51 Adéquation formation-emploi**

### Manque de compétence technique

“J’ai pas d’expérience dans la planification”

## **52 Besoins de formation**

### Besoin de formation en informatique

“Il nous manque des formations dans : utilisation de l’office, G-suite, écrit professionnel, gestion des archives...”

### Manque de formation

“On a besoin de formation dans la gestion d’inventaire”

“On ne fait pas beaucoup de formation, je pense que l’erreur que j’ai fait c’est que j’ai donné l’autorisation aux personnels d’intégrer n’importe quel cours qu’il souhaite. On doit leur imposer les cours”

## **53 Compétences disponibles**

## **54 Dispositifs de formation**

## **55 Formation et changement technique**

### Besoin de formation sur les nouveaux logiciels

“Le personnel n’est pas bien formé pour utiliser les logiciels nouveaux”

## **6. Mise en oeuvre stratégique**

## **61 Orientation stratégique**

### Manque d'information sur la stratégie

“Je sais pas exactement la stratégie de l’école”

### Manque de cohérence stratégique

“On a atteint des objectifs qualitatifs et on est entrain de les concrétiser sur le terrain mais on est en dessous des objectifs quantitatifs et financiers”

## **62 Auteurs de la stratégie**

### Manque de solidarité des auteurs de la stratégie

“Absence de synchronisation entre les acteur (Ex: Master ESMA), on a perdu des étudiants à cause de ça”

## **63 Démultiplication et organisation de la MOS**

### Absence de plan de communication

“On s'intéresse à ce que la tâche doit s'exécuter mais pas si elle a eu l'effet souhaité”

“Dans le quotidien il suffit pas de concerter qu'avec les premiers responsables”

#### **64 Outils MOS**

#### **65 Systèm d'information**

##### Manque d'harmonisation des systèmes d'informations

“Incompatibilité dans le contrôle interne, notamment les délais de remise des factures”

“LMS m'a fait travaillé deux fois, il me donne pas un planning comme je veux et en plus de ça il fait pas les feuilles de présence”

##### Manque d'indicateur de suivie

“On a pas les moyens de suivre la performance des enseignants”

“On ne peut pas savoir le chiffre d'affaires en temps réel, on n'est pas à jour, ça nous prend 10 jours pour le savoir”

“Absence de Tableau de Bord surtout ce qu'est opérationnel : recouvrement des créances, gestion des contrats, stock, qualité de l'enseignement...”

“J'ai pas de données provisoire”

#### **66 Moyen de la MOS**

#### **67 Gestion du personnel**

“J'ai hérité certains nombre de chose qui me lie les mains en fait”

##### Les salaires sont en inadéquation avec les responsabilités assumées

“Se former est la seule manière pour le personnel pour gagner plus d'argent”

“La personne doit prouver qu'elle est capable à faire des tâches à forte valeur ajoutée pour avoir une augmentation de salaire”

“Durant le Covid le personnel a gardé ses primes, ce n'est pas toujours compris comme ça les gens oublient, ils veulent qu'on rejoint assurance collectif alors que ce n'est pas la même activité”

“Donc pour faire carrière la personne doit prouver qu'elle est capable avant pour obtenir la promotion (y en a qu'ont un raisonnement inverse)”

##### Les salaires sont jugés insuffisants

“Il y avait une diminution de la paie, il nous dit pas pourquoi”

“Je travaille contre un salaire bas, ça donne envie de quitter”

“L'EHEA me donne 3300 DZD comme frais de transport alors que je consomme 4000 DZD”

“Salaire bas par rapport aux entreprise qui travail dans le même secteur”

Effectif insuffisant

“Il nous manque deux personnes en plus”

**68 Mode de management**

Centralisation

“J’ai géré beaucoup de choses indirectement (centralisation)”

Laxisme dans le mode de Management

“Je traite tout le monde de la même manière et là je suis contre. 3AWENI N3AWNEK”

“Il y a encore une culture administrative (on est pas une administration) on cherche son pain, même on est une école du secteur ils nous font pas des cadeaux”

## Annexe F : HEM et ND

### 1. Condition du travail

**HEM 1.** Les locaux semblent faire des problèmes dans le milieu de travail; ils sont petits, vétustes et mal divisés entre les différents services ce qui nuit à la 3C.

Par exemple, certains sont obligés de se déplacer à travers les étages...  
donc ici il manque la partie étudiant et COVID

Le déplacement entre les étages rend difficile la 3C.

**HEM 2.** Le matériel vétuste tel que le matériel informatique, les chaises, les bureaux, le matériel des salles de cours... cause encore des dysfonctionnements dans l'école et perturbe le bon déroulement du travail.

**HEM 3.** Le personnel exprime un fort sentiment de déconsidération (Management; c'est le chef qui déconsidère les salariés). Les conflits entre salariés perturbent l'ambiance interne et créent un climat de suspicion.

### 2. Organisation du travail

**HEM 4.** Le manque de clarté des tâches et des missions semble générer beaucoup de conflits entre les salariés et fait apparaître un déséquilibre dans la charge du travail. Les tâches qui peuvent être automatisées ne le sont pas. Il y a aussi des fonctions qui manquent dans l'organigramme et un manque de polyvalence du personnel. (ok, à développer)

**HEM 5.** Les procédures sont jugées floues et lourdes ce qui fait que beaucoup de personnel ne respecte pas les procédures. Elles semblent être une barrière au développement de l'école.

### 3. Communication-Coordination-Concertation

**HEM 6.** Communication inefficace entre le personnel caractérisée par le manque de transparence et le manque de retour sur le travail réalisé. Le manque de partage de l'information nuit à la circulation de l'information et à la concertation entre les directions.

**HEM 7.** Le manque de dispositif de concertation nuit au travail en équipe et augmente la complexité, la lourdeur des 3C et multiplie les réunions. De plus, il ne permet pas de mettre au même niveau d'information tout le monde et donc provoque des dysfonctionnements

### 4. Gestion du temps

**HEM 8.** La mauvaise planification des activités est source de perte de temps, manque d'anticipation, le non-respect des délais et cause des difficultés de gestion de l'imprévu. Par conséquent, les priorités et les urgences sont mal définies et mal gérées.

**HEM 9.** L'école semble avoir beaucoup de facteurs perturbateurs de la gestion du temps ce qui fait que beaucoup de tâches sont mal assumées; dérangement durant le travail, nombreuses sollicitations désorganisateurs internes et externes.

### 5. Formation intégrée

**HEM 10.** L'absence de formation continue est source de dégradation de la qualité du travail du personnel. Le personnel, y compris les directeurs, ont besoin de formations d'informatique et de management.

**HEM 11.** Les dispositifs de formation sont quasi-inexistants. Absence de programme de formation, les formations ne sont pas planifiées.

## **6. Mise en oeuvre stratégique**

**HEM 12.** Les objectifs stratégiques ne sont pas entièrement atteints, soit ils le sont qualitativement soit quantitativement. Il semble que le personnel n'est pas au courant des objectifs et des axes stratégiques. Le manque de solidarité des auteurs de la stratégie quant à lui est source de démotivation pour atteindre les objectifs.

**HEM 13.** Le manque d'harmonisation des systèmes d'informations et les indicateurs de suivi nuit à la qualité du travail.

**HEM 14.** Le personnel pense qu'il y a une inadéquation des salaires avec les responsabilités assumées et créent une perte de motivation.

## **LE NON-DITS**

**ND 1.** Il semble que certaines personnes pensent qu'ils sont compétents et méritent plus qu'on leur donne maintenant alors qu'en réalité c'est la barre qu'est placée trop bas, si on la monte ils vont remarquer qu'ils doivent apprendre plus pour avoir plus.

**ND 2.** La concertation entre les directeurs et les salariés est l'une des sources de perte du temps. On se concentre sur des choses pour lesquelles les règles sont bien établies et que le personnel est censé connaître.

**ND 3.** Les directeurs, y compris le directeur général, passent une grande partie de leur temps en accomplissant des tâches à non-valeur ajoutée alors qu'ils doivent se concentrer sur les objectifs stratégiques. Il semble que la principale cause est la mauvaise définition des tâches et la responsabilité de chaque personne et la complexité et la lourdeur des procédures.

**ND 4.** L'absence des réunions formelles entre les directeurs et le personnel nuit à l'apprentissage collectif et cause des difficultés de travail en équipe.

**ND 5.** Absence de processus de prise de décision, toutes les décisions sont prises par le Directeur Général. Cela se traduit par une surcharge de travail sur le décideur et augmente la probabilité de prendre de mauvaises décisions.

**ND 6.** Le personnel ne fait pas la différence entre un travail productif et être occupé. On fait que le travail productif et le reste soit on l'automatisme soit on l'efface.



## Annexe G : Grille d'anomalie

### 1 Condition du travail

Dysfonctionnements Élémentaires	Fréquences indicatives	Causes invoquées des dysfonctionnements	Effets possibles sur la performance économique	Coûts cachés (DZD)
Division du groupe en deux	3 groupes en plus (nouveau ou ancien) +4 jours par groupe en plus pour prog/semestre/2 personnes +2h/groupe/mois/1 personne	Locaux étroit, Covid-19	Multiplication des charges pédagogiques, surtemps(planning), coûts supplémentaires pour les clients	
Pertes de clients	1 à 2 personnes par séminaire 15 séminaires ans (moyenne 2 jours le séminaire, 22 000 DA la journée)	Les locaux sont vétustes, bruit, température élevée dans les bureaux...	Non création de potentiel, Non production	660 000
Le traitement des documents prend plus de temps que nécessaire	Tous les jours 1 à 2 heures 4 à 7 personnes	La faible performance du matériel informatique (Les PC sont vieux, et internet)	Surtemps, surconsommation	1 729 279.2
Conflits entre le personnel	Une fois par semaine 2 heures à 4 heures 1 personne	Mauvaise ambiance de travail, manque de responsabilité du personnel, manque de collaboration,	Non production	172 927.92

### 2 Organisation du travail

Dysfonctionnements Élémentaires	Fréquences indicatives	Causes invoquées des dysfonctionnements	Effets possibles sur la performance économique	Coûts cachés (DZD)

Glissement de fonction	3 fois par semaines /2 à 3 heures/3 directeurs Écart de salaire/heure 1000 dinars.	Répartition des tâches ou des rôles entre services mal définie	Surtemps, sursalaire	1 556 351.28 18 000
Doublons de travail		Le manque de polyvalence du personnel est source de difficultés	Surtemps, sursalaire, non création de potentiel	
Taches répétitive	4 jours par diplôme/semestre / 1 personnes 6 diplomes	Manque d'automatisation des tâches		754 594.56
Lourdeur de saisi	20 jours semestre 2 personnes	Manque d'automatisation des tâches	Surtemps	1 257 657.6
La plupart des absences ne sont pas remplacées		Mauvaise régulation de l'absentéisme	Non production. Sursalaire, surtemps	
Les procédures prennent un temps plus que nécessaire		Absence de définition claire des procédures	Surtemps, Non création de potentiel	

### 3 Communication-Coordination-Concertation

<b>Dysfonctionnements Élémentaires</b>	<b>Fréquences indicatives</b>	<b>Causes invoquées des dysfonctionnements</b>	<b>Effets possibles sur la performance économique</b>	<b>Coûts cachés (DZD)</b>
Manque de rappel sur les personnalités que l'école va recevoir	10 fois l'an, perte de deux ou trois inscriptions.	Absence de transmission d'information	Non production	
Communication inefficace entre les deux départements (Exemple + éléments de calculs )	1 personnes/2 heures/ 2 fois par mois	Manque de concertation entre les directions	Surtemps	86 463.96

Mauvaise compréhension de l'information transmise (exemple + éléments de calculs de CC)		Mauvaise circulation de l'information	Surtemps	
Transmission de la même information plusieurs fois (multiplicité)		Manque de dispositif de concertation (réunions, PV, planning...)	Surtemps, sursalaire	
Envoi de documents en double aux compagnies d'assurance (doublons de travail)		Les relations entre EHEA et les agences sont difficile	Surtemps	
Les responsables ne transmettent pas les informations nécessaire pour faire le travail		Manque de transparence	Surtemps	

#### 4 Gestion du temps

<b>Dysfonctionnements Élémentaires</b>	<b>Fréquences indicatives</b>	<b>Causes invoquées des dysfonctionnements</b>	<b>Effets possibles sur la performance économique</b>	<b>Coûts cachés (DZD)</b>
Les clients ne respectent pas les délais par rapport à la bibliothèque				
Imposition des délais non réaliste à nos clients	5 fois par an/ perte de 2 à 3 clients ou report du CA. 600 mil/le client	Difficulté de gestion de l'imprévu	Non production	6 000 000
Annulation des inscriptions	10*750 000	Difficulté de gestion de l'imprévu	NP	7 500 000
Dépassement des		Difficulté de	NCP	

délais auprès des clients		gestion de l'imprévu		
Arrivé en retard des employés	500 da quotidien 1heure	Difficulté de gestion de l'imprévu	sursalaire	432 319.8 (chmcv) 110 000 (500da)
Mettre plus de temps que nécessaire pour informer les compagnies d'assurance		Difficulté de gestion de l'imprévu	NCP	
La réception de beaucoup de monde				
Les étudiants consultent les livres dans le bureau de la secrétaire		Manque d'une bibliothèque		
Les clients tardent à renvoyer les convention			Risque	
Interruption durant le travail				

## 5 Formation intégrée

Dysfonctionnements Élémentaires	Fréquences indicatives	Causes invoquées des dysfonctionnements	Effets possibles sur la performance économique	Coûts cachés (DZD)
Manque d'expérience dans certaine domaine (Exemple + élément de calcul)		Manque de formation		
Les écrits professionnelles prennent beaucoup de temps	+2 heures/4 personnes/ 3 fois par semaine	Manque de compétence	surtemps	2 075 135.04

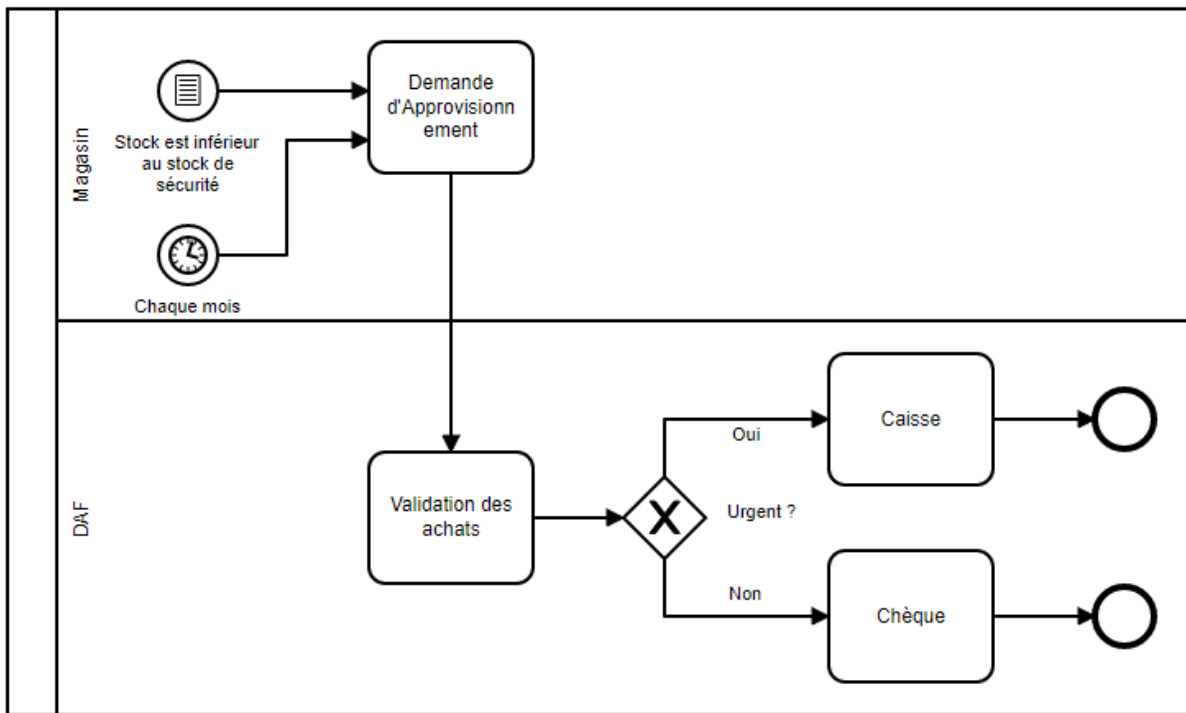
La gestion des archives prend beaucoup de temps	+2 heures réécriture/1 personne/1 à 2 fois par semaine +30 min/jours/recherche doc/2 pers	Manque de compétence	surtemps	172 927.92 432 319.8
Manque d'expérience dans les nouveaux logiciels (LMS...)		Manque de pratique		

## 6 Mise en oeuvre stratégique

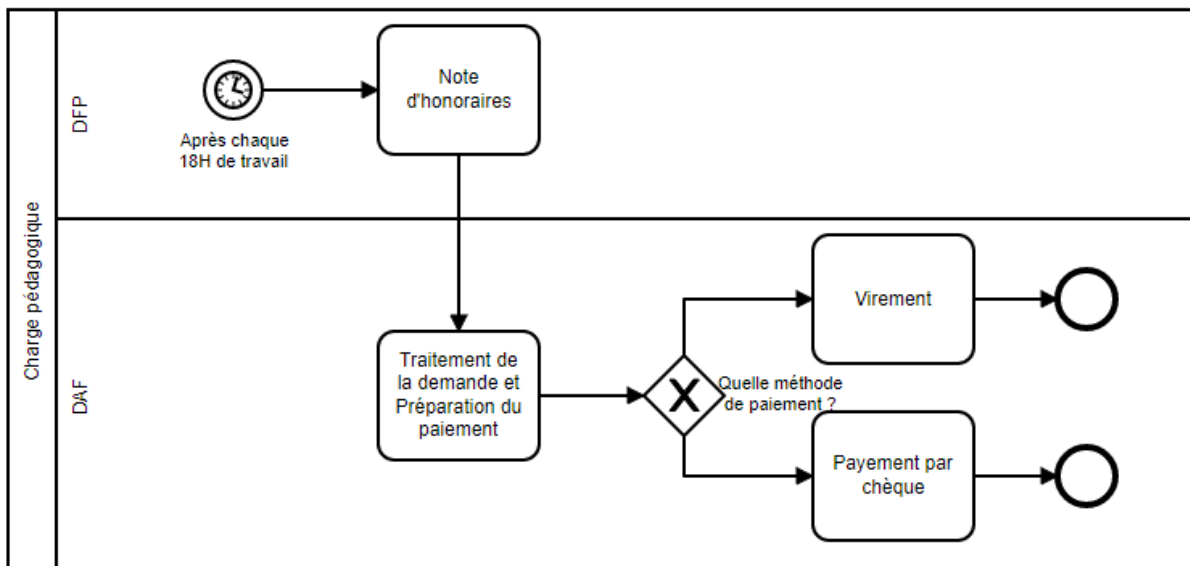
Dysfonctionnements Élémentaires	Fréquences indicatives	Causes invoquées des dysfonctionnements	Effets possibles sur la performance économique	Coûts cachés (DZD)
Manque de synchronisation entre les acteurs			Perdre des clients	
Les délais de remise des factures sont incompatibles				
LMS ne donne pas le planning souhaité		Manque d'harmonisation des systèmes d'informations		
LMS ne fait pas les feuilles de présences	3 personnes/1 fois semaine/1 heures	Manque d'harmonisation des systèmes d'informations	surtemps	259 391.88
Manque des KPI de gestion	NE : sous investissement Seuil d'alerte déclenché trop tard Survente		Surtemps Non production Non création de potentiel	
Il y a aucun moyen de suivre la performance des enseignants				

## Annexe H : Processus Achat/Charge Pédagogique/Investissement

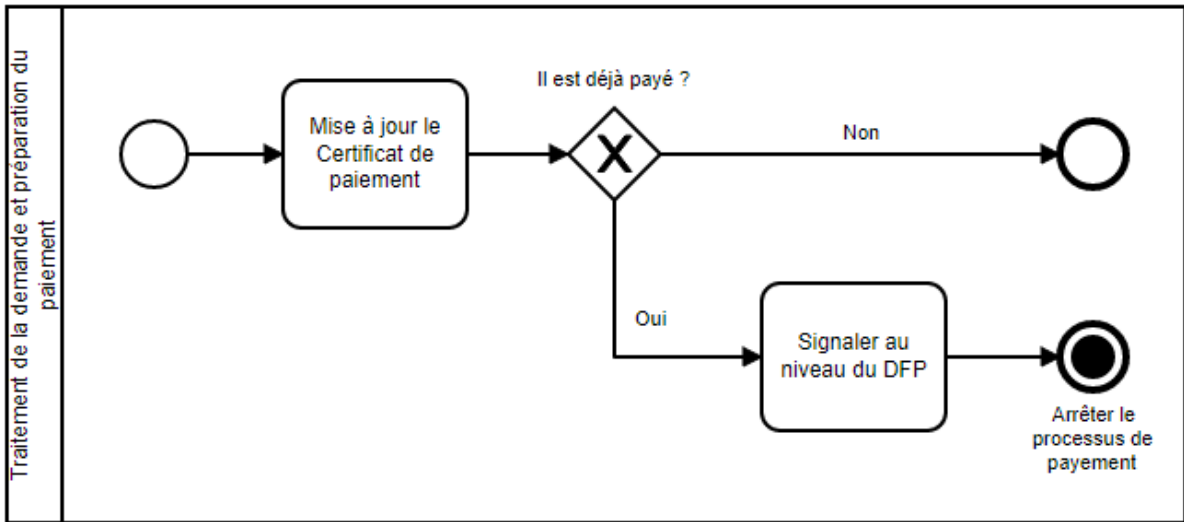
- Processus achat



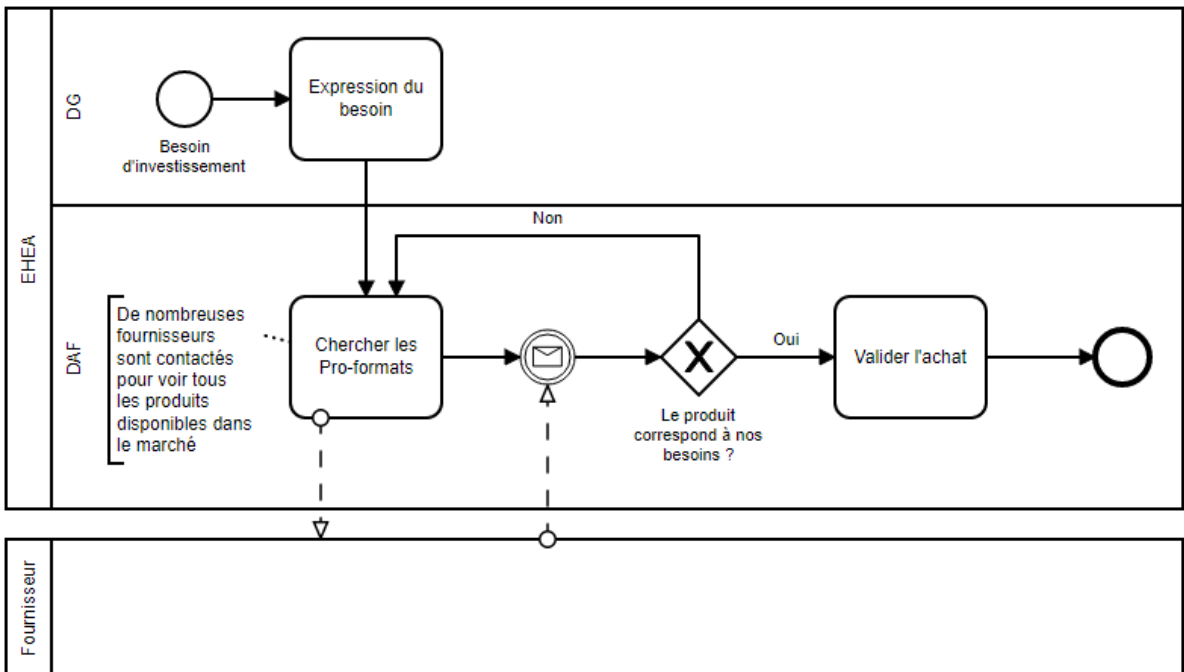
- Processus charge pédagogique



- **Traitement de la demande et préparation du paiement**



- **Processus d'investissement**



## Annexe I : PAP Société

P : Porteur de l'action

C : Coopérant

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)			Planning prévisionnel schématique						Observation
			DG	DFP	DAF	J	F	M	A	M	J	
Organisation et condition de travail et compétence	-Optimiser, Automatiser ou effacer les processus	-Rengineering des process	c	c	p							
	-Connaissance en temps réel (+/- dix jours) du résultat de l'école	-Normaliser les états financiers			p							
		-Codifier la saisie sur les logiciels(LMS, Factures, Master...)		p	c							
		-Construire le tableau de bord		c	p							
	-Renouveler l'organisation (périmètres, missions, responsabilité)	-Enrichir et toiler les fiches de postes		c	p							
		-Redéfinir les missions de chaque structure	p	c	c							
		-Mettre en place une relation client/fournisseur	c	c	p							



	-Renforcer la formation (savoir et dispositif)	-Recueillir des besoins de formation	c	c	p									
		-Mettre en place un cycle de formation permanente(Bureautique, informatique...)	c	c	p									
Changement de structure et développement des systèmes internes	-Changer le mode de gouvernance	-Installer les premiers comités de perfectionnement	c	p	c									
		-Préparer un projet de conseil scientifique	p	c										
		-Préparer un projet de réforme du comité pédagogique	p	c										
		-Mettre en place d'un comité de direction	p		c									
	-Renouveler le système d'information (circulation de l'information , dispositif)	-Paramétrer le système d'information			c	p								
		-Renouveler le matériel (informatique...)	c			p								
		-Mettre en place des dispositifs réguliers de 3C	p	c										
		-Structurer l'information à partager			p	c								
	-Aménagement des nouveaux locaux de l'EHEA	-Se concerter avec l'ensemble des salariés	p	c		c								
		-Se concerter avec les propriétaires	p			c								

		-Lancer les travaux	c		p								
		-Suivre les travaux	c		p								
Développer l'activité de consultance scientifique (nouvelle activité)	-Démarrer l'activité de conseil et de recherche	-Constituer un vivier de consultant/expert de niveau national et international	p	c									
		-Concrétiser les propositions déjà faites	p	c	c								
		-Promouvoir la nouvelle activité	p	c	c								
Mise en œuvre du pacte des actionnaires et développement commerciale	-Plateforme de mutualisation des besoins en formation	-Développer un MVP(interface, fonctionnalités, base de données, parcours d'utilisateurs...)	c	p									
		-Développer les différentes interfaces de la plateforme	p	c	c								
		-Construire une base de données	p	c	c								
	-Élargir le mécanisme au secteur non actionnaire puis hors secteur.	-Faire la démarche auprès des clients remplissant les conditions		p									
		-Cibler les clients potentiels avec une démarche d'écoute	p										
	- Démarche commerciale	-Organiser des visites régulières	c	p	c								

		-Améliorer le catalogue		p	c								
		-Participer à différents événements		p									
		-Assurer une visibilité régulière auprès des étudiants	c	p									
		-Signature de la convention de la participation bénéficiaire	p										
		- Adoption du guide méthodologique de concertation		p	c								

#### Annexe J : PAP-DG

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)			Planning prévisionnel schématique						Observation	
			SE	DFP	DAF	J	F	M	A	M	J		
Organisation et condition de travail et compétence	-Rengineering des process	-Standardiser un document d'investissement avec tous les éléments importants											
		-Standardiser la fiche des besoins des moyens généraux											

		-Fournir toutes les données nécessaires pour la modélisation des processus int											
		-Organiser des sessions d'améliorations des processus avec les chefs de services											
	-Redéfinir les missions de chaque structure	-Définir les missions actuelles de chaque département											
	-Mettre en place une relation client/fournisseur	-Schématiser toutes ses relations avec le personnel											
		-Classer les relations par leur valeur ajoutée											
	-Recueillir des besoins de formation	-Evaluer les compétences des employées											
	-Mettre en place un cycle de formation permanent(Bureautique, informatique...)	-Faire un revenu périodique sur les compétences des employés.											
Changement de structure et développement des systèmes internes	-Installer les premiers comités de perfectionnement	-Sélectionner les membres des comités											
	-Préparer un projet de conseil scientifique	-Rédiger un document présentant les missions et sa composante											

-Préparer un projet de réforme du comité pédagogique	-Améliorer la qualité de la formation universitaire et l'employabilité des diplômés																			
-Mettre en place d'un comité de direction	-Définir son rôle et ses missions																			
-Renouveler le matériel (informatique...)	-Énumérer le matériel informatique qui nuit au bon déroulement de son travail																			
	-Analyser le besoin en matériel informatique																			
	-Proposer une liste de matériel informatique à acheter																			
-Mettre en place des dispositifs réguliers de 3C	-Structurer les réunions par directions																			
-Se concerter avec l'ensemble des salariés	-Organiser des sessions de brainstorming avec les salariés																			
-Se concerter avec les propriétaires	-Organiser des rencontres avec les propriétaires																			
-Lancer les travaux	-S'assurer que l'activité scolaire continue																			

	-Suivre les travaux	-Suivre le déroulement de l'aménagement												
		-Aider le DAF à faire les tâches administratives durant l'aménagement												
Développer l'activité de consultance scientifique (nouvelle activité)	-Constituer un vivier de consultant/expert de niveau national et international	-Déterminer les besoins immédiats												
	-Concrétiser les propositions déjà faites	- Actualiser les offre												
	-Promouvoir la nouvelle activité	- Organiser des événements sur des thématiques importantes												
Mise en œuvre du pacte des actionnaires et développement commerciale	-Développer un MVP(interface, fonctionnalités, base de données, d'utilisateurs...)	-Déterminer les critères de succès												
		-Fixer l'objectif à long terme												
		-Tracer le parcours utilisateur												
		-Enumérer les fonctionnalités à inclure dans le MVP												
	-Développer les différentes interfaces de la plateforme	-Déterminer les différentes interfaces												

	-Construire une base de données	-Enumérer toutes les informations requises											
	-Cibler les clients potentiels avec une démarche d'écoute	-Identifier les clients											
	-Organiser des visites régulières	-Faire un revu du planning											
		-Assurer que le planning soit à jour											
	-Assurer une visibilité régulière auprès des étudiants	-Organiser des événements internes avec l'étudiant											
		-Elaborer un plan de communication interne/externe											
		-Publier des postes sur les réseaux socio											
	-Signature de la convention de la participation bénéficiaire	-Identifier la population concernées par la participation											

**Annexe K : PAP-DAF**

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)			Planning prévisionnel schématique						Observation	
			Emp 1	Emp 2	Agent Poly	J	F	M	A	M	J		
Organisation et condition de travail et compétence	-Rengineering des process	-Modéliser le processus des honoraire											
		-Modéliser le processus d'investissement											
		-Modéliser le processus d'approvisionnement											
		-Modéliser les processus interne restants											
	-Normaliser les états financiers	-Définir les transactions nécessitant une codification											
	-Codifier la saisie sur les logiciels(LMS, Factures, Master...)	-Codifier les documents, les transactions de la DAF											
-Construire le tableau de bord	- Recueillir des besoins d'information de reporting												



	-Enrichir et toiler les fiches de postes	-Améliorer les fiches de postes actuels											
	-Redéfinir les missions de chaque structure	-Définir les missions actuelles de la DAF											
	-Mettre en place une relation client/fournisseur	-Modéliser tous les relations interne											
		-Évaluer les relations											
	-Recueillir des besoins de formation	-Elaborer une grille de compétences											
	-Mettre en place un cycle de formation permanente(Bureautique, informatique...)	-Evaluer en permanence les compétences des employés											
Changement de structure et développement des systèmes internes	-Installer les premiers comités de perfectionnement	-Sélectionner les membres des comités											
	-Mettre en place d'un comité de direction	-Définir son rôle et ses missions											
	-Paramétrer le système d'information	-Digitaliser les processus internes											
	-Renouveler le matériel (informatique...)	-Evaluer la performance du matériel informatique											

		-Analyser le besoin en matériel informatique										
		-Acheter le nouveau matériel informatique										
	-Structurer l'information à partager	-Déterminer les besoins d'information et les personnes concernées  -Mettre en place des canaux de transmission adapté (par personne et par type d'information)										
	-Se concerter avec l'ensemble des salariés	-Organiser des sessions de brainstorming avec les salariés										
	-Se concerter avec les propriétaires	-Organiser des rencontres avec les propriétaires										
	-Lancer les travaux	-Définir les différents étapes de l'aménagement										
	-Suivre les travaux	-Assurer que l'activité de l'école se déroulent bien durant l'aménagement										
Développer l'activité de	-Concrétiser les propositions déjà faites	- Actualiser les offre										

consultance scientifique (nouvelle activité)	-Promouvoir la nouvelle activité	-Se concerter avec le DFP pour l'élaborer un plan d'événement à horizon d'une année											
Mise en œuvre du pacte des actionnaires et développement commerciale	-Développer les différentes interfaces de la plateforme	-Déterminer les différentes interfaces											
	-Construire une base de données	-Enumérer toutes les informations requises											
	-Organiser des visites régulières	-Faire un revu du planning -Assurer que le planning soit à jour											
	-Améliorer le catalogue	-Filtrer le contenu existant											
	- Adoption du guide méthodologique de concertation	-Modéliser le processus d'accompagnement											

Annexe L : PAP-DFP

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)			Planning prévisionnel schématique						Observation	
			Emp 1	Emp 2	Emp 3	J	F	M	A	M	J		
Organisation et condition de travail et compétence	-Reengineering des process	-Modéliser le processus des honoraire											
		-Standardiser la fiche des besoins des moyens généraux											
		-Fournir toutes les données nécessaires pour la modélisation des processus int											
	-Codifier la saisie sur les logiciels(LMS, Factures, Master...)	-Mettre en place un système de codification											
	-Construire le tableau de bord	-Recueillir des besoins d'information de reporting pour le DFP											
	-Enrichir et toletter les fiches de postes	-Améliorer les fiches de postes actuels de la DFP											
	-Redéfinir les missions de chaque	-Définir les missions actuelles de la											

	structure	DFP											
	-Mettre en place une relation client/fournisseur	-Schématiser toutes ses relations avec le personnel -Classer les relations par leur valeur ajoutée											
	-Recueillir des besoins de formation	-Evaluer les compétences des employées											
	-Mettre en place un cycle de formation permanent(Bureautique, informatique...)	-Faire un revenu périodique sur les compétences des employés.											
Changement de structure et développement des systèmes internes	-Installer les premiers comités de perfectionnement	-Déterminer les membres des comités											
	-Préparer un projet de conseil scientifique	-Rédiger un document présentant les missions et sa composante											
	-Préparer un projet de réforme du comité pédagogique	-Améliorer la qualité de la formation universitaire et l'employabilité des diplômés											
		-Faire une démarche qualité sur les cours											
		-Elaborer une grille de compétence des enseignants											

	-Paramétrer le système d'information	-Enumérer les processus à digitaliser pour tous les services																		
	-Renouveler le matériel (informatique...)	-Analyser le besoin en matériel informatique																		
	-Mettre en place des dispositifs réguliers de 3C	-Elaborer et standardiser un planning des réunions																		
		-Elaborer et standardiser les PVs																		
		-Elaborer un guide de réunion																		
	-Structurer l'information à partager	-Déterminer les besoins d'information et les personnes concernées  -Mettre en place des canaux de transmission adapté (par personne et par type d'information)																		
	-Se concerter avec l'ensemble des salariés	-Organiser des sessions de brainstorming avec les salariés																		
Développer l'activité de consultance scientifique	-Constituer un vivier de consultant/expert de niveau national et international	-Déterminer les besoins immédiats																		
		-Effectuer une vérification des antécédents professionnels																		

(nouvelle activité)	-Concrétiser les propositions déjà faites	- Actualiser les offre												
	-Promouvoir la nouvelle activité	-Elaborer un plan d'événement à horizon d'une année												
Mise en œuvre du pacte des actionnaires et développement commerciale	-Développer un MVP(interface, fonctionnalités, base de données, parcours d'utilisateurs...)	-Déterminer les critères de succès												
		-Fixer l'objectif à long terme												
		-Tracer le parcours utilisateur												
		-Enumérer les fonctionnalités à inclure dans leMVP												
	-Développer les différentes interfaces de la plateforme	-Déterminer les différentes interfaces												
	-Construire une base de données	-Enumérer toutes les informations requises												
	-Faire la démarche auprès des clients remplissant les conditions	-Expliquer le mécanisme												
-Organiser des visites régulières	-Tenir un planning trimestriel de visite des PDG													

	-Améliorer le catalogue	-Filtrer le contenu existant											
	-Participer à différents événements	-Organiser la collecte d' information sur les événements											
	-Assurer une visibilité régulière auprès des étudiants	-Organiser des évènements digitaux											
	- Adoption du guide méthodologique de concertation	-Modéliser le processus d'accompagnement											



**Annexe M : Marge sur coûts variable exercice 2019**

<b>TOTAL CHARGES VARIABLES EXERCICE 2019</b>	29 709 567,45
<b>TOTAL CHARGES FIXES EXERCICE 2019</b>	33 041 386,96
<b>TOTAL CHARGES EXERCICE 2019</b>	62 750 954,41
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES 2019</b>	81 587 970,25
<b>MARGE SUR COÛTS VARIABLES</b>	51 878 402,80
<b>TAUX MARGES SCV</b>	64%
<b>SEUIL DE RENTABILITÉ</b>	51 963 428,92