



جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par
Hajer DAHMOUL

Pour l'obtention du
Diplôme de mastère professionnel

**Réorganisation du groupe Etoile Formation et Mise en œuvre d'un change
Management Program**

Réalisé à
Groupe Etoile Formation

Soutenu le 20 juin 2015

Devant le Jury :

| | | | |
|--------------------------------------|----------|------------|------------------------|
| Président | : | Mme | Wafa BELKAKHLA |
| Rapporteur | : | Mme | Jihéne CHERIF |
| Encadreur Organisme d'accueil | : | Mme | Sirine DERWICH |
| Encadreur UVT | : | M | Elhassan TAKTAK |

Année Universitaire : 2014/2015

Remerciements

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Monsieur Rached CHELLY, Le Directeur général et le propriétaire du Groupe Etoile Formation, pour le vif intérêt qu'il a constamment manifesté à l'égard de mon travail.

Ma reconnaissance et mes sincères remerciements à mon encadreur Monsieur Elhassan TAKTAK, pour ses conseils pertinents qu'il m'a accordés durant la réalisation de ce travail. Les remarques qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction, ont toujours été pour moi clairs, précis et concis, me facilitant grandement la tâche et me permettant d'aboutir à la réalisation de ce projet.

Je remercie enfin l'ensemble des mes proches qui ont supporté (et auront encore certainement à supporter) mes palabres sur l'autogestion. Je remercie plus particulièrement Syrine Derwiche, Sana Zmatar, Maali Amamou, Fadwa Ben Saad, Aymen Meddeb et Malek Ben arbia pour l'aide qu'ils m'ont apporté dans la réalisation de ce travail.

Résumé

Le groupe Etoile formation est un ensemble des sociétés liées au domaine de **formation et d'enseignement avec son développement** continu et non planifié durant les dernières années, il se trouve confronté à l'impératif de prendre un autre chemin qui lui permet de passer **d'une** situation des structures non unifiées non organisée non liée les uns les autre vers un groupe structure , unifié et organisé. Après une analyse entière de **l'existant** de point de vue domaine **d'activité**, et du système fonctionnel. Il était question de trouver des solutions pertinentes basées sur une étude externe et interne, une évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Cette étude a débouché sur un ensemble d'action menées grâce à un nouvel organigramme qui permet une nouvelle structuration du groupe tant au niveau des activités de formation continue, des formations professionnelles et **universitaires mais aussi dans l'ensemble des services du groupe.**

En fin d'étude nous avons pris compte qu'il était impératif de faire accepter ce changement aux salariées. Il fallait donc tenir compte de l'acceptabilité des salariés pour la bonne faisabilité du projet.

Ce suivi est à prendre en compte durant tout le processus de changement afin de mener à bien la nouvelle organisation du groupe. Cette acceptation du projet constitue donc soit un frein soit un moteur à sa bonne réalisation étant donné que les salariés représentent le corps du groupe.

Nous continuons aujourd'hui de suivre de près ce projet en mesurant la température du côté des salariés notamment par l'administration de questionnaires et d'enquêtes faites sur le terrain.

Mots Clés : Analyse, diagnostic externe, diagnostic interne, organisation, changement.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction générale | 1 |
| Problématique | 2 |
| Chapitre 1 : Aanalyse de l'existant | 3 |
| 1. Présentation du Groupe | 4 |
| 2. Domaine d'activité du Groupe Etoile Formation | 6 |
| 3. La clientèle et la concurrence du Groupe Etoile Formation..... | 6 |
| 4. Présentation du système fonctionnel | 8 |
| Chapitre 2 : Diagnostic externe et interne de l'entreprise | 11 |
| 1. Diagnostic externe..... | 12 |
| 2. Diagnostic interne | 13 |
| Chapitre 3 : Expériences pilotes | 19 |
| 1. Expérience du groupe Jeanne d'Arc (France) | 20 |
| 2. Expérience du polytechnique (Tunisie) | 21 |
| Chapitre 4 : Solutions proposées pour une nouvelle forme d'entreprise unifiée, structurée et organisée | 23 |
| 1. Unification et fédération des structures des unités du groupe. | 24 |
| 2. Organisation administrative, financière et académique des unités du groupe | 27 |
| Chapitre 5 : Mise en œuvre d'un change Management program | 57 |
| 1. Présentation de la démarche. | 59 |
| 2. La méthode de mise en œuvre de la démarche..... | 59 |
| 2.1. planification du changement | 60 |
| 2.2. Effectuer les changements. | 63 |
| 2.3. L'évaluation du changement | 64 |
| 3. La Planification de la mise en œuvre de la démarche | 65 |
| Conclusion | 66 |
| Référence bibliographique | 68 |
| Annexes | 69 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1. 1: Evolution des spécialités de Formation | 4 |
| Figure 1. 2: Progression du Nombre des stagiaires | 5 |
| Figure 1. 3: Repartition de la clientèle du Groupe | 7 |
| Figure 1. 4 Organigramme d'Etoile formation « tertiaire » | 8 |
| Figure 1.5: Organigramme d'Etoile Formation Jawhara..... | 9 |
| Figure 1.6 : Organigramme ISEPSI | 10 |
| Figure 4.1 :Organigramme direction générale | 27 |
| Figure 4.2: Organigramme direction Administrative et Financière | 30 |
| Figure 4.3: Organigramme service comptabilité..... | 32 |
| Figure 4.4: Organigramme service financier..... | 35 |
| Figure 4.5 : Organigramme service RH | 38 |
| Figure 4.6 : Organigramme service des moyens généraux | 40 |
| Figure 4.7 : Organigramme Direction Approvisionnement | 42 |
| Figure 4.8: Organigramme département formation Professionnelle initiale..... | 45 |
| Figure 4.9 : Organigramme département d'enseignement supérieur | 50 |
| Figure 4.10: Organigramme département formation Professionnelle continue et stage | 51 |
| Figure 4.11 : Organigramme département communication..... | 53 |
| Figure 4.12 : Organigramme département R&D et innovation..... | 55 |

Liste des tableaux

| | |
|---|---|
| Tableau 1.1 : évolution du CA du GEF..... | 5 |
| Tableau 1.2 : évolution des charges du GEF..... | 5 |

Introduction générale

La performance d'une entreprise, dépend entre autre du niveau d'uniformisation, de souplesse et d'adaptation des processus de fonctionnement interne à l'entreprise.

L'organisation d'une entreprise implique sa structure organisationnelle mais aussi l'organisation technique de sa production ainsi que des aspects humains liés à la relation de l'Homme au travail. L'organisation doit ainsi formaliser la division du travail en tâches distinctes et assurer la coordination entre ces tâches. Une structure est aussi le reflet d'une culture dominante au sein de l'entreprise.

La finalité d'une entreprise est, dans la grande majorité des cas, de se développer que ce soit pour faire des profits ou pour tout autre raison : l'entreprise réagit comme un être vivant et ne peut donc se contenter d'immobilisme. Il est donc indispensable de réagir en modifiant en permanence l'organisation afin d'améliorer l'efficacité.

L'organisation est en fait la combinaison des moyens de l'entreprise en vue de réaliser le projet du dirigeant à moyen et long terme. Organiser c'est donc développer un ensemble de règles, de procédures évolutives qui, associées à des ressources, auront pour but de répondre aux attentes d'une cible.

Cependant, depuis sa création les différentes structures qui forment le Groupe Etoile Formation ne reflète pas l'image d'un groupe soudé, tant au niveau de l'organisation qui n'est pas homogène mais aussi au niveau géographique car les structures sont dispatchées les unes des autres. .

L'objectif de notre projet de fin d'étude et d'analyser dans un premier temps la situation existante. L'idée étant de comprendre, dans un premier temps, comment le groupe fonctionne, comment les structures sont reliées les unes aux autres : il s'agit également d'analyser le fonctionnement des structures en interne.

Pour cela nous nous appuierons sur une analyse SWOT où nous essayerons de définir les forces et les faiblesses du groupe, mais également de déterminer un diagnostique interne et externe.

À partir de la confrontation entre les deux résultats établis grâce au modèle SWOT, nous pouvons nous permettre d'alimenter l'étape suivante qui consiste à la formulation de la stratégie de changement.

Notre travail se divisera en différentes parties. Dans un premier temps, comme nous l'avons souligné précédemment, nous nous concentrons sur l'analyser de la situation existante. Nous nous appuierons, par la suite, sur le diagnostique interne et externe. Quelques expériences pilotes nous aiderons à s'inspirer de l'organisation, et des méthodes mises en place par ces structures. Enfin, dans une dernière étape, nous finalisons par la mise en œuvre de la stratégie de changement.

Problématique

Les structures de la société n'étant aucunement liées les unes aux autres il en résulte un dysfonctionnement et une désorganisation interne. De plus étant donnée que chaque structure se retrouve indépendante au niveau des locaux, les dirigeants se trouvent dans une position où chacun manage à sa guise. Nous savons qu'au sein d'une entité les règles, l'administration et l'organisation interne se doit d'être exemplaire et identique afin de représenter l'esprit du groupe.

Notre problématique nous pousse donc à analyser davantage et rigoureusement chaque structure afin de proposer un plan de sauvetage pour une unification réussie. Il s'agit ici de pouvoir faire de ses structures éparpillées une seule entité. Notre problématique nous conduit donc à trouver et proposer une solution afin que l'organisation interne soit homogène et que la communication entre les différents pôles de formations soit fluide.

A travers le cas de notre groupe Etoile Formation nous essayerons de démontrer comment il est possible d'unifier une société sur différentes dimensions et d'en faire une entité solide et homogène. Ainsi nous pouvons supposer que par la suite l'entreprise gagnera en terme de temps, de production et sera plus imposante et compétente face à la concurrence extérieure.

Chapitre 1 : Analyse de l'existant

1.1. Présentation du Groupe

Le Groupe Etoile formation a été créé en 2004, il présente de nombreuses facettes et est fort par ses multiples activités dans le domaine de la formation. Il est composé de deux sociétés qui sont toutes, bien évidemment, reliées par le domaine de formation. Nous comptons dans un premier temps :

L'établissement de la formation professionnelle « l'Etoile Formations » dont elle dispose deux domaines d'activité, à savoir la formation initiale et la formation continue, qui a été créé en 2004. Etoile formation ayant la forme juridique de personne physique, Elle est composée des plusieurs structures qui sont :

L'école des cadres : Il s'agit d'une école de formation qui regroupe des enseignements donnant lieu à un diplôme de BTS ou de BTP dans des différentes spécialités. L'école compte environ 200 élèves. Le cursus scolaire s'établit de manière générale sur deux années. Cette structure compte un effectif total de 7 personnes (3 cadres, 2 formateurs permanents, un technicien et 2 femmes de ménage).

L'école de formation des cadres paramédicaux : qui regroupe aussi des enseignements donnant lieu à un diplôme de BTP dans les domaines paramédicaux. L'école compte environ 205 élèves avec un effectif total de 8 personnes (6 cadres, 1 ouvrier et une femme de ménage).

Le cabinet de formation et de consulting : qui assure la formation continue, propose ses services aux entreprises et aux particuliers qui souhaitent se former davantage dans un domaine précis, avec un effectif total de 2 personnes.

Avec ces débuts, la direction de la société étoile formation compte seulement deux personnes, il s'agit du gérant et une assistante. Puis le nombre a augmenté avec l'évolution des spécialités de formation et du nombre des stagiaires inscrits. (Figures 1.1 et 1.2).

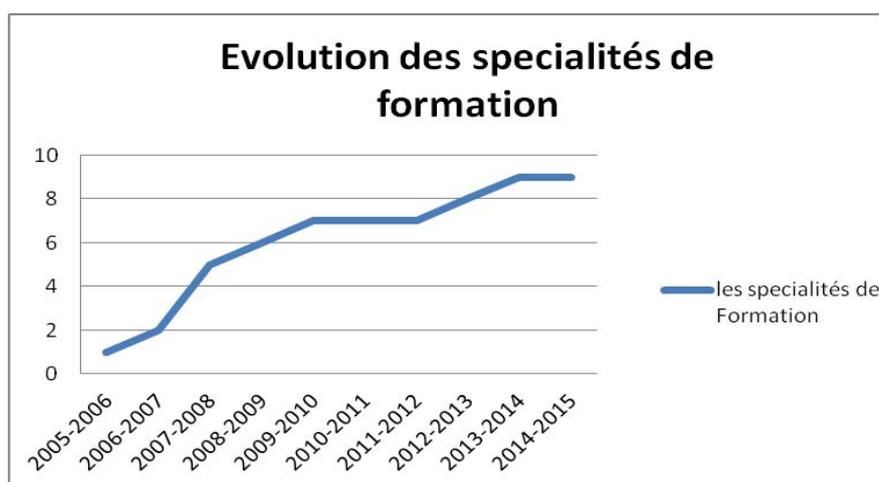


Figure 1.1 : l'évaluation des spécialités de Formation

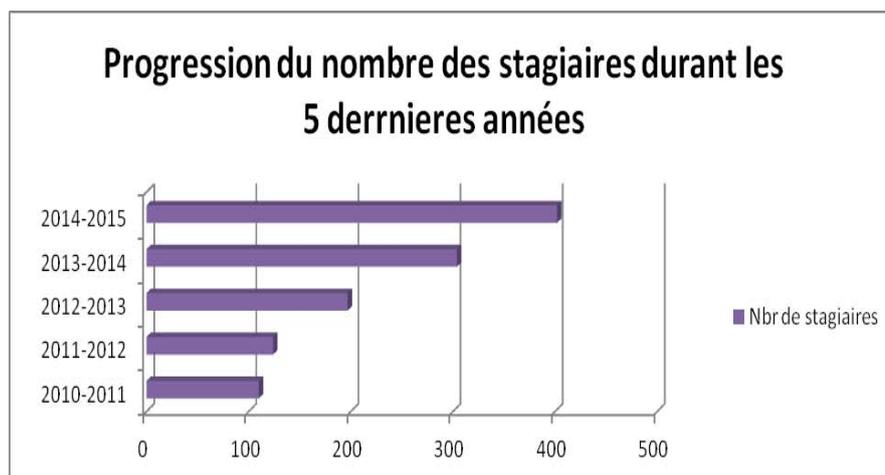


Figure 1.2 : Progression du Nombre des stagiaires

Selon les figures 1.1 et 1.2 on remarque que L'évolution des spécialités de formation engendre une augmentation au niveau des effectifs inscrits ce qui nécessite une extension au niveau du local et du personnel

Puis nous comptons :

L'institut supérieur des études privés en sciences infirmières, appelé ISEPSI. Il a été créé en 2007, ayant la forme juridique SA. L'institut compte près de 400 étudiants et un personnel total de 5 personnes.

Le groupe Etoile Formation a enregistré une évolution au niveau de son chiffre d'affaire qui ne cesse de croître depuis son existence. (Voir le tableau 1.1).

Tableau 1.1 : évolution du CA du GEF (en Mille dinars) durant la période du 2004-2014¹

| ANNEE | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| CA « EF » | 180 | 255 | 209 | 116 | 131 | 148 | 156 | 190 | 304 | 551 | 500 |
| CA « ISEPSI » | | | | 60 | 140 | 300 | 320 | 350 | 450 | 700 | 800 |
| CA Général du groupe | 180 | 255 | 209 | 176 | 271 | 448 | 476 | 540 | 754 | 1251 | 1300 |

Aussi, les charges ont évolué d'une manière remarquable surtout pour la société Etoile Formation, par rapport à l'ISEPSI, et qui ont dépassé les 50% du chiffre d'affaire. (Voir tableau 1.2)

Tableau 1.2 : évolution des charges du GEF (en Mille dinars) pour l'année 2014²

| ANNEE | 2014 |
|-----------------------------|------|
| Les Charges « EF » | 360 |
| Les charges « ISEPSI » | 300 |
| Total des charges du groupe | 660 |

¹ Bilans du Groupe Etoile Formation (EF et ISEPSI) pour les dix dernières Années

² Etat annuelle comparative de l'évolution des établissements du groupe pour l'année 2014

La structure de charge du groupe est un peu compliquée elle se définit dans les frais de loyer, salaires de personnel, les frais de consultants externes, les honoraires des encadreurs de stages et des professeurs et de formateurs, les factures de STEG, SONED, TELECOM et d'assurances, les déclarations fiscales, les achats.....

1.2. Domaine d'activité du Groupe

Le groupe Etoile formation dispose réellement de deux domaines d'activités principaux, à savoir : la formation professionnelle et l'enseignement supérieur.

Commençant par La formation professionnelle qui se répartit en deux types de formation :

La formation initiale : il s'agit de formation de deux ans qui sert à équiper des jeunes gens des connaissances et compétences nécessaires, afin de les préparer à entrer dans la vie active donnant lieu à un diplôme de BTS ou de BTP dans des différentes spécialités dans le domaine tertiaire tel que (comptabilité, secrétariat, assistante de direction, commerce international et animation jardin d'enfant) et dans les domaines paramédicaux tels que (préparateur en pharmacie et thalassothérapie).

La formation continue : recouvre divers objectifs à l'attention des salariés, à savoir : favoriser leur insertion ou leur réinsertion professionnelle, permettre leur maintien dans l'emploi, favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle. Elle a également pour objet de contribuer au développement économique et culturel, à la sécurisation des parcours professionnels ainsi qu'à leur promotion sociale. Cette formation vise ainsi les personnes déjà employées et vient compléter la formation initiale qui, pour sa part, vise à préparer un employé avant une titularisation. Le groupe Etoile Formation offre une palette large et diversifiée dans ce domaine tel que le management, le développement personnel, la comptabilité et la finance, l'informatique, les langues, le textile, etc.

Ensuite, nous trouvons l'enseignement supérieur qui comprend l'ensemble des parcours de formation post-secondaires. Il est organisé en trois étapes sanctionnées chacune par un diplôme universitaire selon le système suivant : - la licence, qui sanctionne une formation de trois ans après le baccalauréat, - le mastère, qui sanctionne une formation de deux ans après la licence, - le doctorat, qui sanctionne une étape de formation et de recherche de trois ans après le mastère³. Pour notre groupe, il existe seulement la licence en sciences infirmières.

1.3. La clientèle et la concurrence du Groupe

Des informations à propos de notre clientèle ainsi que de la concurrence vont être exposées dans ce qui suit.

³ Définition de l'enseignement supérieur loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur (1) article 3

1.3.1. La clientèle du Groupe.

La clientèle du Groupe Etoile Formation est hétérogène, répartie entre le cabinet de formation, l'école de formation professionnelle et l'institut supérieur des études infirmières. Et dont la grande masse est composée d'étudiants, avec un nombre respectable de demandeurs d'emploi licenciés et non licenciés, ceux avec un niveau moyen et des salariés.

La clientèle du cabinet de formation est répartie comme ci-dessous :

- Des entreprises totalement ou partiellement exportatrices ;
- Des organismes publics ;
- Des étudiants et/ou des particuliers ;
- Des organismes étrangers ;

La clientèle de l'école de formation professionnelle se compose de stagiaires en Brevet Technicien Professionnel et en Brevet Technicien Supérieur dans des disciplines diversifiées à l'instar du Commerce International, la Comptabilité, la Finance, l'assistant Manager, l'Animation en Jardin d'enfants, la thalassothérapie, et la préparation en pharmacie. Des demandeurs des cours accélérés et des formations personnalisées s'ajoutent à la demande.

La clientèle de l'institut Supérieur des Etudes Infirmières est composée d'étudiants en sciences infirmières.

Le figure 1.3 nous montre la repartions de la clientèle par domaine d'activité.

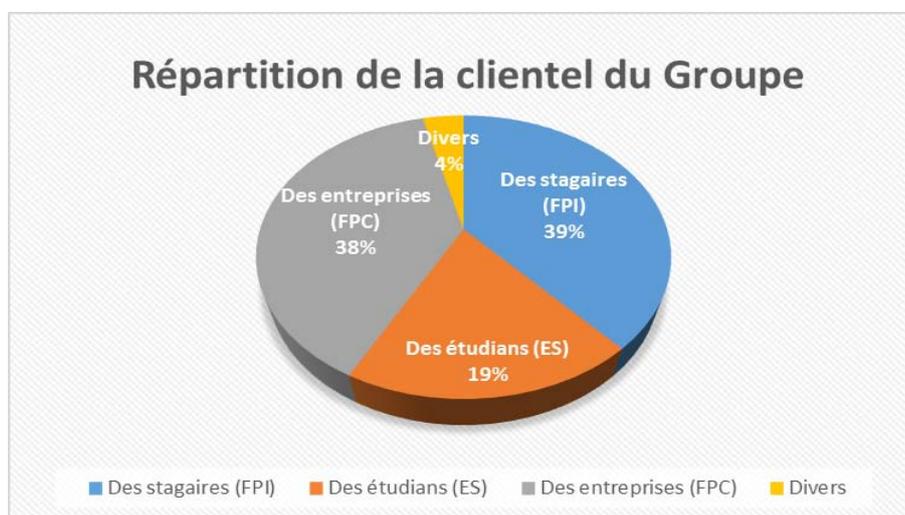


Figure 1.3 : répartition de la clientèle du groupe ⁴

Selon cette figure on constate que la formation professionnelle présente la grande part de la clientèle du groupe avec 81% par rapport à l'enseignement supérieur qui présente seulement 19%.

⁴ Etat annuelle comparative de l'évolution des établissements du groupe pour l'année 2014.

1.3.2. La concurrence du Groupe

Les concurrents sont, certes, les centres de formations privés et publiques enseignant des disciplines similaires, les cabinets de formations qui sont éparpillés un peu partout, les centres techniques publiques qui offrent les mêmes services que les cabinets de formation privés, les instituts, et les universités privées et publiques.

1.4. Présentation du système fonctionnel

Comme nous avons déjà souligné que le Groupe Etoile Formation est divisé sur 4 structures selon les spécialités et les locaux, chaque structure indépendante de l'autre, même les relations hiérarchiques ne sont pas claires et bien évidemment ne sont pas définies entre les responsables et le Président directeur général mais les limites sont brouillées.

Commençons par : **La première structure** (elle est nommée étoile formation beb jdid) contient la formation initiale et la formation continue. Elle regroupe 70% des formations diplômées offertes par le Groupe. Cette structure représente le local officiel et le siège social de l'établissement.

On distingue les liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques dans l'organigramme⁵ ci-dessous.

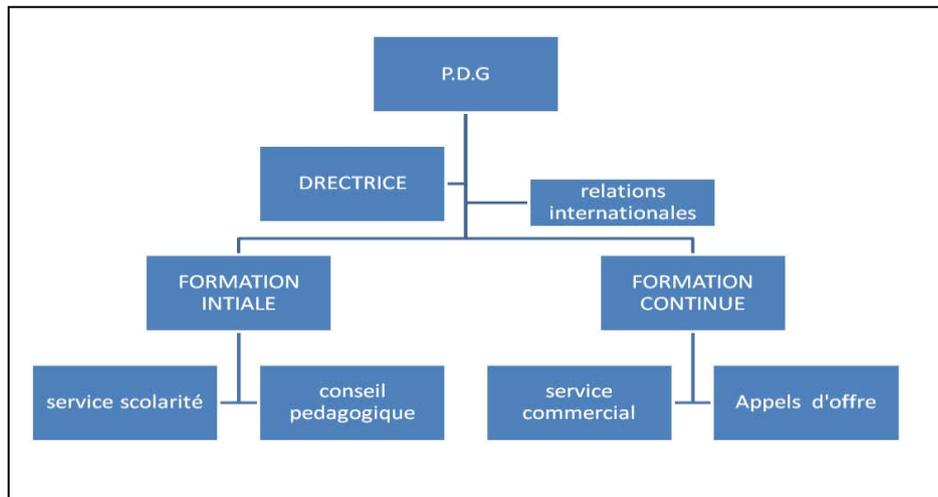


Figure 1.4 : organigramme d'Etoile formation beb jdid

Cette structure se compose de 5 salles de cours, 4 bureaux administratifs (le bureau du PDG, le bureau de la directrice, bureau du responsable pédagogique et le bureau du responsable de Formation continue) et un bureau d'accueil et le service scolarité. Ces bureaux ne sont pas suffisants pour accueillir le nombre de cadres total. Par fois, on trouve deux cadres par bureau.

⁵ Organigramme officiel de l'Etoile formation, dossier juridique et administratif de l'établissement.

Les tâches ne sont pas toujours séparées et on ne distingue pas toujours qui doit faire quoi. Les intitulés de poste ne correspondent pas généralement aux tâches que l'employé effectue (Voir annexe n°1 exemple fiche poste).

Il peut arriver que le personnel d'une autre entité du groupe soit sollicité pour aider le personnel de l'école. Il peut également arriver que le PDG demande à la directrice de l'école de travailler sur des appels d'offres (hors de ses propres tâches). Ainsi, les limites entre les deux types de formations ne sont pas toujours bien visibles

La deuxième structure « Nommée Etoile Formation Jawhra » : contient juste une seule spécialité de thalassothérapie comme le montre l'organigramme suivant (que les liens fonctionnels et hiérarchiques organisationnels sont flous).

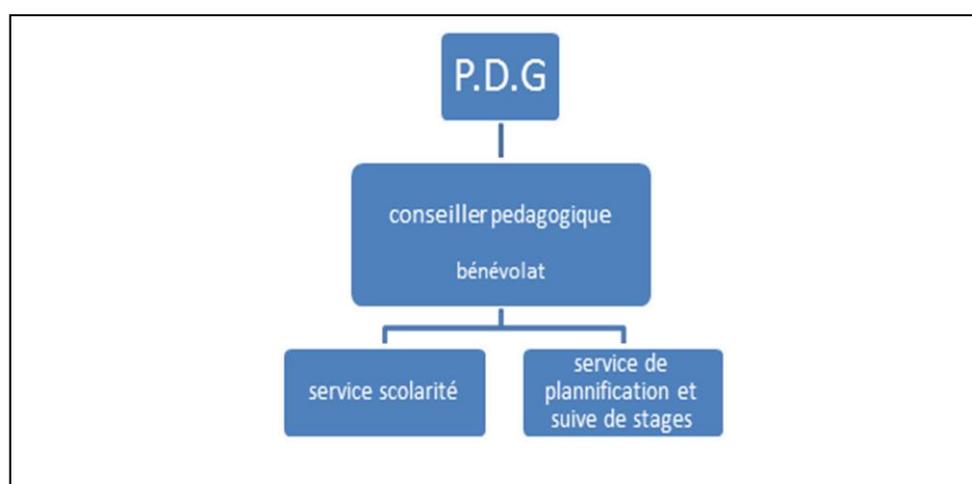


Figure 1.5 : organigramme d'Etoile Formation Jawhara

Nous remarquons ici l'absence du rôle de la directrice qui est remplacée par un conseiller pédagogique bénévolat. Ici, le PDG n'a pas de rôle notable puisqu'il n'est pas toujours présent. Même, s'il veut des informations, il demande juste par téléphone ou par mail.

La troisième structure « Nommée étoile Formation sahloul » : elle contient aussi juste une seule spécialité de Préparateur en pharmacie les liens fonctionnels et hiérarchiques s organisationnels sont identique a celle de le deuxième structures.

La quatrième structure « ISEPSI » : qui est indépendante des autres structures aux niveaux juridique, financier et structurel.

L'organigramme ci-dessous est, il montre les relations fonctionnelles et hiérarchiques.⁶

⁶ Organigramme de l'ISEPSI dossier juridique et administratif de l'institut

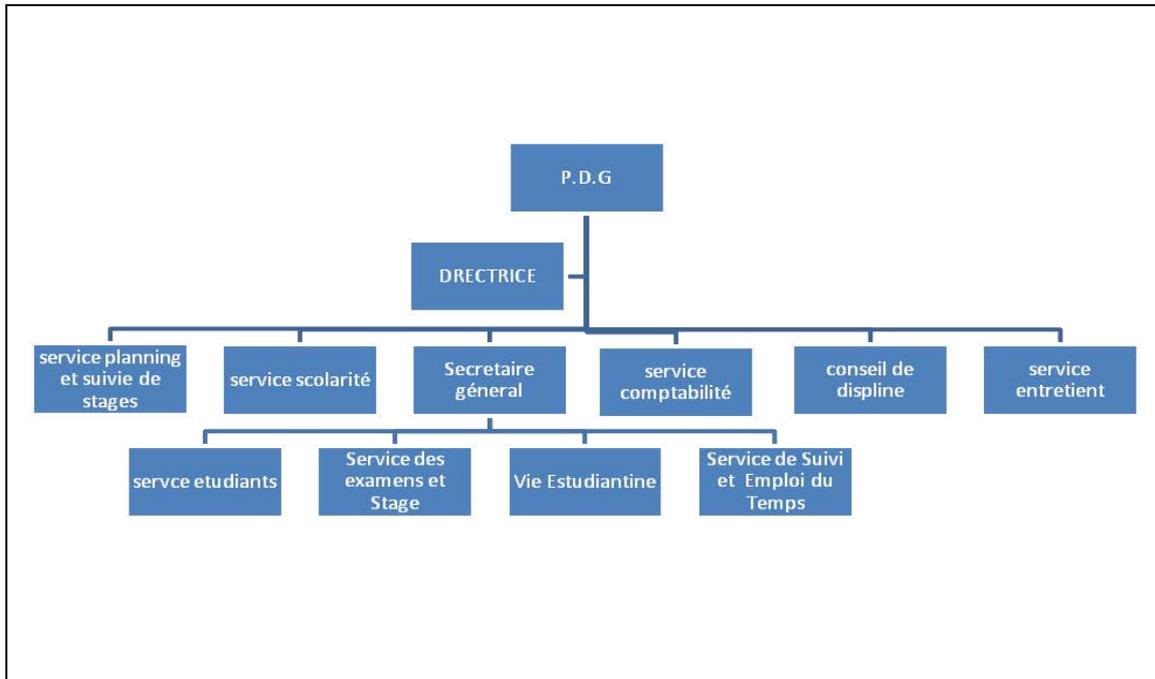


Figure 1.6 : organigramme ISEPSI

Selon la figure (1.6) on distingue un doublement de fonction par exemple, le service scolarité et service étudiants, aussi le service planning et suivie de stages et le service des examens et stages, ils ont les mêmes tâches.

D'une manière générale le groupe se trouve dans une situation difficile à gérer avec des structures en silos, sans apporter de modalités précises sur le « qui fait quoi » ou sur le « comment ». En l'absence de procédures internes suffisamment structurantes, cette situation débouche trop souvent sur un manque de résultats effectifs et une mauvaise utilisation des ressources, une frustration au sein des équipes ainsi qu'une mauvaise compréhension de la part des services opérationnels qui ne savent pas qui fait quoi, chacun opère de façon isolée, avec une coordination limitée.

Chapitre 2 : Diagnostic externe et interne de l'entreprise

La première étape dans la définition d'un positionnement consiste à identifier ses propres forces et faiblesses. Une méthodologie adéquate dans cette optique est l'analyse SWOT⁷. L'intérêt de cette démarche est multiple : elle permet d'identifier des facteurs de différences potentielles mais aussi de définir des axes d'amélioration sur certaines faiblesses du groupe.

Ainsi nous essayerons de définir les forces et les faiblesses en précisant chaque domaine d'évaluation.

2.1. Diagnostic externe

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités comme nous le verrons ci-dessous ou bien ceux qui constituent pour elle des menaces. Le diagnostic externe permet donc d'identifier les menaces et opportunités et à anticiper son évolution.

2.1.1. Les opportunités

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles

O1 : Reconnaissance des diplômes offerte par le groupe : BTS, BTP, LICENCE ;

O2 : Un taux de réussite aux baccalauréats généraux et technologiques qui progresse et place désormais l'académie dans la moyenne nationale concernant le secteur d'éducation ;

O3 : La diversité des disciplines ;

O4 : L'intérêt de la politique nationale de la formation professionnelle et la mise en place des subventions pour quelques spécialités⁸ ;

O5 : Les anciens étudiants occupant des postes importants dans des entreprises publiques et privées ;

O6 : L'évolution de l'image de la région-Situation de la région ;

O7 : Le dynamisme de la région ;

O8 : La proximité des lieux de résidence des étudiants ;

O9 : Le soutien des acteurs locaux et régionaux ;

O10 : La conscience de la région pour l'importance de la formation ;

O11 : Le besoin d'innovation des marchés ;

O12 : Le développement des marques-écoles ;

⁷ Analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

⁸L'instrument de Cheque formation

Ainsi à travers cette énumération de points forts, nous remarquons que le groupe Etoile Formation dispose de nombreux atouts notamment par son ancienneté, son image mais aussi par son environnement géographique stratégique. Cela nous a donc permis de traduire les éléments du contexte qui vont contribuer et faciliter la réalisation de notre mission.

2.1.2. Les menaces

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du groupe. Nous allons ci-dessous tenter de souligner ces éléments.

T.01 : Le contexte socio-économique défavorable : crise économique et sociale ;

T.02 : Le soutien faible de l'état et parfois inexistant ;

T.03 : La perte de l'attraction de la région par rapport aux autres régions ;

T.04 : La perte de l'attraction de l'emplacement de nos structures (sites populaires et non pas prestigieux) ;

T.05 : Le public est de plus en plus difficile à cerner, à fidéliser, et à motiver ;

T.06 : La compétition est plus acharnée avec d'autres écoles, qui proposent les mêmes formations ;

T.07 : La proximité avec des grands sites universitaires reconnus ;

T.08 : Les RH dont la gestion est politiquement délicate : l'existence du double plafond d'emploi ;

T.09 : Des inspections irrégulières et abusives de la part de la direction régionale ;

T.10 : Le développement de la concurrence, face à l'émergence de nouvelles écoles de formation d'aspect plus moderne et plus séduisant au niveau des locaux et des moyens ;

A travers cette analyse il en ressort que notre principale menace est celle de la concurrence, le groupe Etoile Formation doit faire face à une montée des établissements de formation que se soit à l'échelle régionale ou nationale. Ici nous nous attarderons plus précisément sur l'échelle Régionale de Sousse.

2.2. Diagnostic interne.

Le diagnostic interne consiste à analyser les différentes ressources et compétences du groupe afin de mettre en évidence celle qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (points faibles). Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle dans la mesure où elle va déterminer les ressources de l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive et organisée.

2.2.1. Les forces

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

2.2.1.1. S1 - Dans le domaine de l'enseignement

Le groupe Etoile formation est l'un des plus anciens de la ville de Sousse : c'est l'un des pionniers dans le domaine paramédical et informatique. Les deux structures de formation sont fortes, d'une expérience de plus de 10 ans dans le domaine. En plus, le groupe dispose d'un corps d'enseignants de qualité, de grands professeurs reconnus par leurs expériences professionnelles.

Une palette diversifiée des formations offertes est ainsi proposée : formation initiale donnant lieu à un diplôme de BTS ou de BTP dans des différentes spécialités dans le domaine tertiaire et paramédical à l'instar de la comptabilité, le secrétariat, l'assistante de direction, le commerce international et l'animation en jardin d'enfant, le préparateur en pharmacie et la Thalassothérapie. Etoile Formation propose également ses services aux entreprises et aux particuliers qui souhaitent se former davantage dans un domaine précis.

Dans le domaine informatique, Etoile Formation propose des formations certifiées : CISCO, ORACLE, JAVA, etc.

Un autre point fort est observable au niveau des diplômes, qui sont agréés et contrôlés par le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

Des rapports positifs des inspections du ministère de la formation professionnelle et d'emploi.

Enfin, au niveau des stages pratiques, ils sont suivis de près par l'administration scolaire et sont bien planifiés et coordonnées.

2.2.1.2. S2 - Infrastructure matérielle et spatiale

Les locaux couvrent la région de Sousse ce qui signifie une grande présence d'étoile formation. Ces locaux sont bien accueillants, bien équipés de matériaux de bonne qualité et de haute technologie.

Les salles de cours sont toutes munies de vidéos-projecteurs et que chaque structure dispose au moins d'une salle informatique.

Concernant la structure paramédicale, les stagiaires disposent de différentes salles de travaux pratiques associées à chaque module de formation. Ils disposent également de matériel médical permettant d'effectuer et d'encadrer des séances pratiques de simulation. De plus, les structures disposent d'un réseau informatique puissant.

2.2.1.3. S3 - Technologies de l'Information et de la Communication

- Une infrastructure informatique de bon niveau (réseau de fibres optiques, etc.) ;
- Un parc informatique conséquent (40 postes de travail) pour la pédagogie ;

- Un personnel formé et compétent en informatique et plus nombreux que dans d'autres structures externes ;

-- Gestion de Ressources Humaines

- La mise en place d'un référentiel de tâches encore à harmoniser ;

- Un personnel structuré et qualifié ;

- L'esprit familial du personnel domine dans la plupart des structures ;

- La vie associative est existante ;

- La solidarité et le dynamisme de l'équipe constituent des valeurs partagées ;

- La gestion des emplois et des ressources humaines (RH) : personnel majoritairement motivé, compétent et dynamique. Et la politique de formation des personnels, et de recrutement est réactive ;

2.2.1.4. S5 - La concurrence

L'effectif respectable de nos étudiants s'avère l'un des atouts de Groupe Etoile Formation, vu la diversité des spécialités par rapport aux autres écoles : l'effectif actuel remplit bien nos objectifs pour faire évoluer le seuil d'attractivité du groupe et améliorer son image dans le secteur d'éducation et de formation. Egalement, les tarifs figurent acceptables face aux écoles homologues : nos tarifs sont très convenants et présentent un bon rapport avec la qualité livrée de notre éducation et diplômes

La Multiplication des partenaires est notable : chaque année, des entreprises et des organismes renforcent de plus en plus le portefeuille des partenaires du groupe. Et que ce dernier grimpe de plus en plus dans sa notoriété face à ses concurrents.

De plus, la citoyenneté de notre groupe renforce sa crédibilité et sa notoriété locale et nationale. En fait, Plusieurs acteurs régionaux constituent des connaissances du groupe.

2.2.1.5. S6 - Le système d'organisation et pilotage

- La forte expérience de l'entrepreneur dans le domaine de formation professionnelle ;

- L'organisation de la vie scolaire ;

- Le statut social et politique de l'entrepreneur (président de la chambre nationale syndicale de structures privées de la formation professionnelle) ;

2.2.1.6. S7 - Affirmation de l'identité de l'établissement

- La stratégie de communication fonctionne à un rythme respecté ;

- La charte graphique est harmonisée ;

2.2.1.7. S8 - L'ouverture sur l'étranger

- Des conventions avec des différents établissements internationaux sont établies ;

- Des enseignants et des pédagogues expérimentés ayant des relations multiples et variées ;

- Des relations internationales profitables et nombreuses : plusieurs accords et contrats signés ;

- Nos diplômes sont octroyés en partenariat avec une école française ;

- Et d'autres partenariats en cours de réalisation ;

2.2.2. Les Faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les facteurs internes qui affectent négativement la performance du groupe. Ces faiblesses offrent d'importants points potentiels d'amélioration. Ils permettent d'analyser ce que le groupe pourra faire de mieux, quelles sont les principales critiques ? Sur quels points le groupe est vulnérable. C'est à travers cette analyse que nous tenterons de répondre à l'ensemble de ces interrogations.

2.2.2.1. W1 - l'enseignement

- Une offre de formation à spécialités trop diversifiées ;

- Des effectifs réduits pour certaines formations ;

- Un manque d'intervenants professionnels dans certaines spécialités ;

- La communication est insuffisante sur la formation continue ;

- Un manque de lisibilité et d'attractivité de l'offre de formation ;

- Des équipes pédagogiques sont parfois insuffisamment structurées ;

- Un suivi insuffisant des objectifs d'apprentissage affichés ;

- Un manque d'accompagnement des pratiques pédagogiques ;

- Un enseignement trop centré sur les Unités d'Enseignement ;

- Un manque de synergie entre Formation Initiale et Formation Continue ;

- L'alternance n'est bien organisée ;

- Le réseau d'anciens diplômés est peu développé ;

2.2.2.2. W2 - Infrastructure matérielle et spatiale

- Les locaux et le personnel sont dispersés ;

- La répartition des composantes s'étale sur plusieurs sites géographiques ;

- Une partie du Matériel est obsolète ;

- Vouloir tout faire avec des moyens limités, être incapable de faire des choix et d'y tenir.

- Pas d'anticipation suffisante des investissements dans l'infrastructure informatique pour qu'elle réponde à la croissance des usages et aux exigences de disponibilité, de fiabilité et de confidentialité ;

2.2.2.3. W3 - Technologies de l'Information et de la Communication

- Le Site web est en cours de reconstruction depuis 2009 ;

- Le matériel de communication est non rénové (téléphone, fax, etc.) ;

- L'absence d'intranet entre les différentes structures du groupe ;

2.2.2.4. W4 - Gestion des Ressources Humaines

- L'absence d'une gestion efficace du personnel ;
- Il n'existe pas actuellement d'organigramme finalisé ;
- L'absence de service consacré pour la GRH avec ses services annexes ;
- L'absence de service comptable ;
- L'absence des fiches fonction et des fiches poste : il n'y a pas de définition des tâches ;
- Le recrutement non défini en fonction des tâches ;
- Un taux de rotation du personnel qui a atteint les 35% ;

2.2.2.5. W5 - Système d'organisation et pilotage

- L'organisation administrative est différente d'une structure à une autre, c-à-d d'un local à un autre ;
- L'existence d'un manque de clarté au niveau de la structuration ;
- L'organisation des relations aux entreprises : manque de relais auprès des entreprises et présence non construite et non-coordonnée dans les réseaux, ainsi que l'absence d'un fichier consolidé de relations entreprises ;
- La valorisation commerciale demeure insuffisante ;
- La Communication est quasi inexistante entre les employés d'une structure mais également entre les différentes structures ;
- La répartition des structures sur plusieurs sites géographiques.
- La fragmentation et stratification est importante : un « millefeuille » administratif ;
- Le manque de coordination entre les services centraux-unités ;
- La structuration de la Formation Continue est complexe ;
- L'insuffisance de la culture d'entreprise au sein du groupe ;
- Les dirigeants (des différentes structures) n'ont pas reçu de formation managériale (ni d'ailleurs d'initiation à l'économie, au marketing, management pour la plupart du personnel) ;
- L'insuffisance des moyens humains et financiers : équipe en phase d'essoufflement par surcharge et permanence d'urgences imposées par les composantes ;
- La non-conformité des rapports ou de renseignements envoyés par les différentes structures de l'établissement à la direction régionale de la formation ;
- La communication externe est non suivie et manque de rigueur ;
- Les sentiments d'appartenance à la structure et non pas à l'établissement sont en général dominants ;

- La carence en personnel pour 4 missions : conception graphique, comptabilité, RH, service de formation continue ;

- L'Atomisation des ressources communication (humaines et financières) empêchant une vision globale et une réelle stratégie ;

2.2.2.6. W6 - L'identité de l'établissement

- L'image est encore « floue » impactant la lisibilité à l'externe ;
- L'absence de communication vers les publics professionnels ;
- Les Sites web des structures internes sont de qualité très variable ;

2.2.2.7. W7 - L'ouverture sur l'étranger

- Des partenariats existants mais pas assez dynamiques ;
- La période d'accueil des étudiants internationaux est limitée ;
- L'absence d'un partenariat efficace avec la préfecture en ce qui concerne les étudiants internationaux ;

2.2.2.8. W8 - Pilotage et Technologies de l'Information et de la Communication

- Une forte autonomie des différentes entités en matière de choix informatiques ;
- Un système d'Information global peu urbanisé ;
- Le C2I (Certificat Informatique et Internet) personnel quasi inexistant ;
- Le manque d'informations sur les outils disponibles ;
- La couverture WIFI est encore insuffisante ;

Grace à cette analyse nous avons pu déterminer l'ensemble des points faibles du groupe. Cette analyse est essentielle dans la mesure où elle permet de se rendre compte des points faibles et ainsi de pouvoir entreprendre une amélioration dans l'avenir.

Chapitre 3 : Expériences pilotes

3.1. Expérience du groupe Jeanne d'Arc (France)

J'ai choisi d'orienter mon expérience pilote vers le groupe « Jeanne d'Arc »: Ensemble scolaire

Il représente, à peu près, ce que nous essayons d'obtenir au sein de notre Groupe Etoile Formation.

En effet, à partir du site internet, j'ai ainsi pu relever quelques informations qui me semblent idéales tant par leur importance au niveau de la communication mais également par une organisation structurée.

Le groupe dispose d'un site fonctionnel, l'ensemble des informations sont claires, et structurées. Cela conduit à booster la force de vente face à la concurrence.

Les différents diplômes sont mis en évidence à travers le site, le groupe est spécialisé uniquement dans quelques domaines afin d'être efficace mais aussi il peut s'agir d'une stratégie pour conserver ou obtenir le rôle de leader dans le domaine.

Le groupe dispose d'une vie associative importante (théâtre, expositions, challenge créatif) : on assiste également à l'organisation d'événements extra-scolaires.

D'autres avantages claires comme suit :

- Il existe un bureau des élèves et un journal interne spécifique aux étudiants ;
- Les inscriptions et la documentation sont accessibles par le biais du site internet ;
- Le groupe dispose de nombreux partenariats dynamique « école / entreprise » ;
- L'établissement propose des offres de stages et des emplois aux étudiants ;
- Les diplômes sont certifiés par l'état ;
- Le groupe dispose de différents centres de formations dans différentes villes ;
- La communication faite par différents canaux tel que Facebook et Twitter ;
- L'organisation des séminaires professionnels, les conférences et les interventions de spécialistes ;
- La visite des locaux possible avant inscription et organisation de journée portes ouvertes ;
- Une Journée de remise des diplômes mise en avant et non remise des diplômes dans l'ombre. Organisation d'une soirée spécifique pour l'événement (remise organisé au théâtre avec soirée spéciale et buffet cocktail) ;

3.2. L'école Polytechnique de Sousse (Tunisie)

C'est une école privée d'ingénieurs et d'architecture créée en 2009. Nous avons choisis de nous intéresser plus particulièrement à cette structure car elle représente un modèle idéal des structures de formations et d'enseignement. De part son organisation mais aussi par sa force commerciale. Son domaine d'activité rejoint celui de notre groupe dans la mesure où cette structure présente un pôle de formation universitaire mais également un service dédié à la formation continue ;

L'analyse de cette structure nous permet donc, dans un premier temps, de nous situer par rapport à la concurrence et au niveau du marché actuel de la formation universitaire, professionnelle et continue. Mais, également de comprendre nos failles par une méthode de comparaison. L'idée étant d'analyser la structure polytechnique sous différents angles. Nous tenterons, ainsi, d'en détailler toutes les spécificités et les points forts.

Cette analyse se fera depuis le site web, nous aurons accès à des informations qui seront affichées publiquement car nous n'avons pas d'autres sources d'informations. Nous nous contenterons de ces informations, ce qui nous permettra d'avoir un point de vue extérieur, et de comprendre davantage la vision d'un étudiant lors de son choix du futur établissement universitaire.

Nous citerons les points positifs ci-dessous relevé comme nous l'avons indiqué à travers le site officiel de l'établissement soit <http://www.polytecsousse.tn/>.

Le groupe dispose d'un site fonctionnel, l'ensemble des informations sont claires, et structurées. Cela conduit à pousser la force de vente face à la concurrence. Les formations sont détaillées, aucune confusion. Les couleurs choisies sont dynamique et représente l'esprit de l'établissement. Les différentes formations sont bien apparentes.

Le groupe est spécialisé uniquement dans quelques domaines afin d'être efficace mais aussi il peut s'agir d'une stratégie pour conserver ou obtenir le rôle de leader dans le domaine. Ainsi, pour un étudiant en ingénierie ou en architecture, il peut être très rapidement séduit puisque l'ensemble des formations proposées tournent autour de ces thèmes. L'étudiant peut donc considérer cet établissement comme ayant un potentiel pour lui apporter le savoir nécessaire dans son domaine de formation.

Le groupe dispose d'une vie associative et culturelle importante. D'ailleurs, ce point fait l'objet d'une rubrique sur leur site internet. On peut compter parmi les activités : un club de cinéma, un club de beaux arts, de football, de Tennis, un club scientifique, un club de santé qui permet la formation en secourisme, pour ne citer que quelques activités. Ces nombreuses activités permettent l'épanouissement et l'enrichissement de l'étudiant. Elles permettent également de créer un sentiment d'appartenance à la structure de formation.

Les inscriptions et la documentation sont accessibles par le biais du site internet. Cela permet d'optimiser les méthodes et d'augmenter le nombre d'inscriptions. L'étudiant, souhaitant avoir davantage d'information, peut alors recevoir chez lui par voie postale ou par courrier électronique une brochure d'information et un feuillet d'inscription

Le groupe dispose de nombreux partenariats dynamique « école / entreprise ». Ces partenariats représentent une opportunité pour les étudiants afin de décrocher des stages professionnels.

L'établissement propose des offres de stages et des emplois aux étudiants. Une rubrique « offre d'emploi et stage » existe au sein du site internet. Et les diplômes sont homologués par l'état.

Plusieurs autres avantages sont apparents et attractifs : la communication est faite par différents canaux publicitaires, l'organisation des séminaires professionnels et de conférences, des visites sont effectuées à des locaux durant la rentrée académique, et des journées de remise des diplômes, des organisations d'évènements. En outre, la possibilité de se connecter pour les étudiants de Polytechnique sur une plateforme. Un suivi de la scolarité est donc possible à distance (calendrier des examens, calendrier des événements culturels, relevé de note, accès aux cours, etc.).

**Chapitre 4 : Solutions proposées
pour une nouvelle forme d'entreprise
unifiée, structurée et organisée**

Les résultats du diagnostic interne et externe du groupe, exercé à travers les études précédentes, nous ont permis de pouvoir à présent cerner et définir les différentes problématiques et défaillances qui se concentrent essentiellement sur l'organisation interne.

Effectivement, comme nous l'avons souligné précédemment, chaque structure est déterminée par ses spécialités et domaines de formation mais également par ses propres procédures et règlements internes.

Au niveau de la communication, nous pouvons souligner un manque réel entre les différentes structures. La communication est un point primordial pour l'organisation, et sachant que la communication entre les différentes structures ne se produit plus ou très peu, cela aboutit à une désorganisation administrative mais aussi pédagogique.

Ce manque de communication interpersonnelle révèle bien un aspect désunifié du groupe.

Non seulement le groupe se trouve dans une posture désunifiée due à l'espace géographique, étant donné que les locaux sont dispersés, mais s'y ajoute une absence de communication et d'entente administrative.

Ainsi à travers ces différents points, nous avons pu cerner et définir les différentes failles, l'étape suivante consiste à concevoir des approches et solutions afin d'éradiquer les problèmes soulevés.

Ses approches et ses solutions présentent également la nouvelle stratégie de notre groupe qui permet de le modifier et le réorganiser graduellement, commençant par la base de la hiérarchie pour progressivement remonter aux niveaux supérieurs. On parle ici d'une stratégie de changement organisationnelle de type BOTTOM-UP⁹ qui nous permettra par la suite d'atteindre nos objectifs d'unification des structures du groupe et l'organisation administrative, financière et académique.

4.1. Unification et fédération des structures des unités du groupe.

Par la notion d'unification, nous entendons ici une unification sur le plan matériel mais également une unification qui concerne tout ce qui relève de l'immatériel. Nous avons déterminé les faiblesses qui résultent de la désunification du groupe. Il s'agit, dans cette première approche, de les traiter et d'apporter les solutions adéquates.

Nous nous concentrons, dans un premier temps, sur l'unification des locaux soit l'espace géographique qui permettra de créer une identité solide du groupe et d'en faire une entité. L'unification au niveau des locaux permettra également de centraliser les informations et de créer une communication commune, autrement dit, simplifiée et transparente.

Les différents services regroupés au sein d'une même structure permettra de gagner en efficacité et admettra une organisation structurée.

⁹ La démarche de changement est initiée par différents membres de l'organisation et notamment par la base

Par la suite, nous pouvons ainsi envisager d'établir une organisation administrative et financière commune. Lors de notre diagnostic, nous avons souligné que chaque structure agissait à sa guise au niveau des pôles financier, comptable et administratif.

Cependant nous savons qu'un groupe se doit d'avoir des règles collectives et une organisation administrative commune. Cela permet d'avoir une organisation unifiée mais également de créer un sentiment d'appartenance au niveau de la méthode de travail.

Nous proposerons ainsi un organigramme qui permettra d'envisager l'unification des structures et les tâches propres à chaque secteur.

4.1.1. Unification au niveau des locaux

4.1.1.1. L'unification des locaux permettra de créer une identité commune du corps salarial.

L'unification des locaux permet l'unification de la masse salariale cela favorise un sentiment d'appartenance au groupe. Le salarié ne sent plus isolé à travers une structure mais travaille au sein d'un groupe, d'une entité, d'un service. Le sentiment d'appartenance participe à l'épanouissement professionnel et l'efficacité du salarié.

4.1.1.2. Augmenter et améliorer la communication entre les salariés mais surtout entre les différents services afin d'obtenir une collaboration étroite.

Bien entendu, lorsque les services sont éclatés dans des espaces géographiques différents, la collaboration entre eux ne peut pas être efficace et réussie. L'unification permet une collaboration étroite entre les services et une communication transparente. Il n'est désormais plus nécessaire d'effectuer des déplacements pour échanger, les délais d'attente des formalités deviennent moins importants, étant donné que l'information peut circuler plus facilement. Les réunions de travail sont plus facilement organisables.

4.1.1.3. Eviter les déplacements inutiles entre les différentes structures.

Effectivement, les déplacements d'une structure à une autre, ne sont plus d'actualité grâce à l'unification : le groupe peut ainsi gagner en production qui revient à la perte en termes de temps, dû au déplacement des employés mais également nous pouvons évaluer cela en termes financiers qui correspondent au frais de déplacement.

4.1.1.4. Améliorer l'image du groupe en promouvant une image plus dynamique, plus solide.

En créant une entité, en regroupant l'ensemble du personnel et les étudiants cela participe à véhiculer une image d'un groupe soudé, performant en marche vers un avenir prometteur.

La création d'un campus pour l'ensemble des étudiants attire davantage les futurs étudiants, et valide une image prestigieuse du Groupe Etoile Formation.

4.1.1.5. Permettra l'unification des salariés, d'identifier exactement les besoins dans chaque service, d'éviter les doublons de poste et combler les postes manquants.

En effet, le rassemblement des postes et la restructuration des services permettra de libérer certains postes que l'on appellera ici « doublons » car existants auparavant dans plusieurs

structures. Cela permettra également de répondre à de nouveaux besoins en créant des services manquants : il s'agira ici de « redistribuer » et de « reclasser » les employés selon des tâches dans des services précis.

Prenons, par exemple, le cas du comptable de l'ISEPSI, il est comptable de l'ISEPSI uniquement et l'école des cadres dispose d'un comptable externe. Nous assistons ici à un doublon de poste qui pourrait être géré par un seul employé et non pas plusieurs.

4.1.1.6. L'occasion de réaliser un investissement immobilier et de profiter d'un amortissement sur les loyers.

Actuellement, le groupe se trouve dans une situation où les dépenses en termes de loyers sont importantes, dû bien évidemment à la multiplicité des structures.

Nous pouvons, ainsi, envisager dans les solutions un achat immobilier pour l'unification, cela ne permettra pas de faire des économies mais permettra au groupe de disposer d'un bien immobilier. L'amortissement se fera sur plusieurs années. Ainsi, après ce laps de temps, le groupe ne comptera plus dans ses dépenses ni de loyer, ni de charges supplémentaires. Le bénéficiaire se ressentira à la fin de l'acquisition complète du bien immobilier. Il s'agit d'une garantie réelle qui pourra servir en cas de besoin pour l'octroi d'une facilité de caisse.

4.1.2. Unification et digitalisation des procédures

Le Groupe Etoile Formation, à présent unifié dans « un espace géographique commun » : nous pouvons à présent réfléchir et proposer une unification qui concerne les différentes procédures.

Par procédures, nous entendons ici les procédures administratives, financières et académiques. L'unification des procédures permettra une entente et une organisation commune des différents services du groupe. Il s'agit de réparer la faille que nous avons soulevée précédemment quant à l'agissement des différentes structures.

L'idée étant de définir les différentes fonctions et tâches des différents services afin que les démarches administratives et financières soient communes. Le référentiel permet de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières en relation avec les objectifs qui seront assignés.

Ainsi la digitalisation de ces procédures en utilisant le workflow¹⁰ a un effet important sur l'organisation et sur les tâches quotidiennes, elle permet :

- La rapidité des échanges : réduire les délais, répondre au plus vite aux attentes du marché, améliorer les interactions avec les clients, devenir rapide et assurer la collaboration entre les différentes directions opérationnelles.

- la simplification et facilitation de la circulation de l'information : en utilisant un réseau de communication unique, l'information est plus facilement et plus rapidement accessible ;

- l'Amélioration et la personnalisation de la productivité et de la qualité des services fournis.

¹⁰ On appelle "WorkFlow" (traduisez littéralement "flux de travail") la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel). Le terme de Workflow pourrait donc être traduit en français par Gestion électronique des processus .

Réduction des coûts :

Réduction de consommation matérielle et énergétique : le gain sur la consommation de papier, de matière

Elle renforce la sécurité de l'information : les données numériques peuvent être cryptées, accessibles sous contraintes et leur intégrité contrôlée.

Il en résultera une meilleure performance de l'organisation dans son ensemble et par conséquent une meilleure productivité. Cette détermination permettra un contrôle efficace : ce qui rend le dispositif de contrôle interne plus dynamique.

Chaque acteur du projet accomplira sa tâche telle qu'inscrite dans le référentiel. Cela empêche l'amplification de l'anarchie vécue par le groupe avant la réunification.

Les services n'agiront plus à leur guise mais devront se soumettre à une réglementation stricte. L'unification des procédures est un processus au sein du groupe permettant de refléter une image d'un groupe uni et organisé.

4.2. Organisation administratives, financières et académiques des unités du groupe

Grâce aux fiches de postes que nous avons distribuées à l'ensemble des salariés du groupe, nous avons distingué les différentes activités exercées dans le groupe ce qui nous permet de créer un nouvel organigramme. Ce nouvel organigramme répond aux besoins du groupe, et permet une adaptation à l'unification spatiale. (Voir annexe2).

L'organigramme ci-dessous propose ainsi une nouvelle structure de travail et propose des services en relation les uns aux autres

Une fois l'organigramme créé, nous avons pu par la suite développer un référentiel des différentes activités et tâches attribuées aux différents services.

4.2.1. Référentiel proposé des différentes activités et tâches attribuées aux différents services.

4.2.1.1. La direction Générale

ORGANIGRAMME

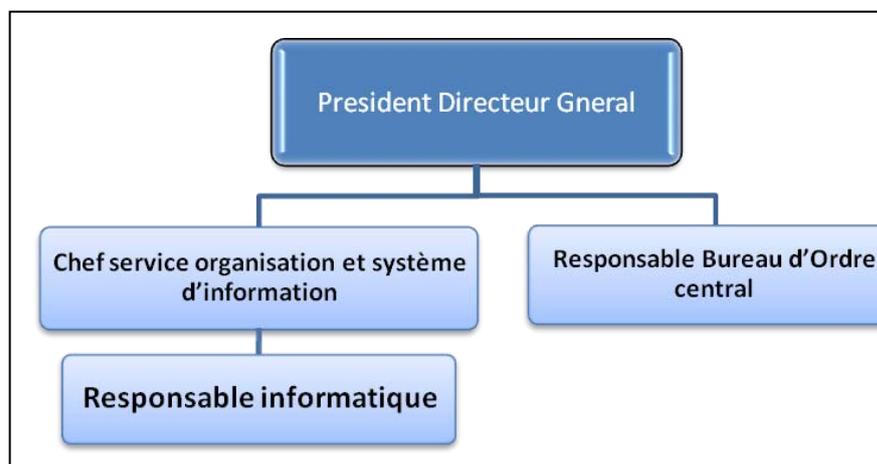


Figure 4.1 : organigramme direction générale

- **Service organisation et système d'information**

Désignation de la Poste1 : Chef service organisation et système d'information

Unité de rattachement : Direction générale.

Missions principales du poste

Entretenir et maintenir à jour la documentation du système d'information de la société ;

Veiller au bon fonctionnement du système d'information.

Activités et tâches du poste

Centraliser toute la documentation liée aux procédures, aux organigrammes, aux notes de services, aux notes d'instruction etc. ;

Mettre à jour la nomenclature organisationnelle (référentiel général) telle que gérée par le système d'informations (codification et nomenclature) ;

Centraliser et maintenir à jour les recueils des signatures et assurer leur diffusion ;

Etudier, concevoir et mettre à jour les imprimés de la société ;

Centraliser et diffuser l'ensemble des notes d'applications, manuels, etc. ;

Actualiser les notes et les manuels de procédures en vue des modifications d'ordre procédurales.

S'assurer de l'efficacité et de la pertinence du système d'information mis en place.

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : Néant

Désignation de la poste 2 : Responsable informatique

Unité de rattachement : Chef service organisation et système d'information.

Missions principales du poste

Veiller au bon fonctionnement du système d'information de la société (Applications équipements, réseaux, etc.) ;

Assister les sous-traitants externes dans le développement et la mise en place du système informatique du groupe étoile formation.

Activités et tâches du poste

Procéder à l'analyse de tout dysfonctionnement du système d'information (équipement et applications) et proposer les correctifs nécessaires ;

Etudier les besoins des utilisateurs et proposer les nouvelles orientations en fonction des nouveautés informatiques ;

Rédiger les cahiers des charges informatiques (expression des besoins) en collaboration avec les services concernés ;

Concevoir les programmes des applications à mettre en place ;
Mettre en place et tester les applications conçues ;
Etablir le manuel d'utilisation et les profils utilisateurs pour les applications conçues ;
S'assurer de la réalisation des sauvegardes informatiques sur ses supports adéquats et dans des lieux autres que ceux de la création ;
Participer au dépouillement des offres ;
Assister à la réception du matériel informatique acquis et procéder au contrôle qualité ;
Assurer le contrôle technique des factures d'achat et de maintenance du matériel et des logiciels informatiques ;
Assurer l'installation et le suivi des équipements et des applications informatiques ;
Intervenir en cas de réclamation d'un utilisateur signalant un problème informatique ;
Assurer la maintenance et l'entretien des équipements informatiques (micro ordinateurs, imprimantes, câblage, etc.);
S'assurer du correct archivage des états informatiques ;
Assister les consultants informatiques externes ;
Participer aux programmes de formation du personnel aux outils informatique.
Gestion de site web du groupe, veillez à actualiser les informations du site en coordination avec les départements de la formation professionnelle de l'enseignement supérieure et de la formation continue et de stage

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : Sous traitants, Cabinets de formation.

• **Bureau d'ordre central**

Désignation de la poste 1 : Responsable Bureau d'Ordre central

Unité de rattachement : Direction générale.

Missions principales du poste

Maitriser les courriers (arrivés et départs).

Assurer le Dispatching des correspondances internes ou externes aux responsables concernées.

Assister la direction générale.

Activités et tâches du poste

Dépouiller le courrier qui arrive au bureau avec apposition du cachet arrivée et la date.

Enregistrer le courrier dans un registre de courriers arrivés (n° enregistrement, date, expéditeur, objet et décharge).

Diffusion du courrier externe au niveau de l'entreprise contre décharge.

Faire une copie du courrier départ, l'enregistrer dans un registre tout en indiquant le destinataire et apposition du cachet et la date.

Recevoir les messages inter-département, garder une copie et les diffuser aux personnes concernées.

Accueillir les gens qui viennent au bureau, répondre à leurs questions, les aider dans leurs recherches ou les référer aux personnes concernées.

Recevoir les messages téléphoniques en les inscrivant sur le cahier à message pour suivi.

Réception des factures, mentionner original ou copie et les envoyer au service concerné.

Assurer tous autres travaux demandés par la Direction Générale.

Gérer l'agenda et le planning de la direction générale

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : Toutes entreprises ou particuliers.

4.2.1.2. Direction Administrative et Financière :

ORGANIGRAMME

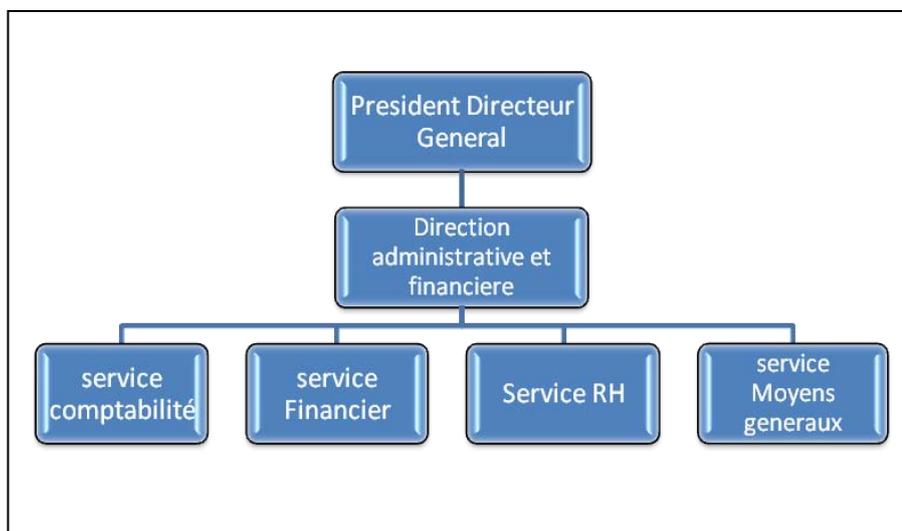


Figure 4.2: organigramme direction Administrative et Financière

Désignation de la poste 1 : Directeur Administratif et Financier.

Unité de rattachement : Direction Générale.

Autorité sur : Service Comptabilité ; Service Financier ; Service Ressource Humaine ; Service Moyens Généraux.

Missions principales du poste

Assurer la gestion comptable et financière de la société dans le respect des normes comptables en vigueur et des impératifs de rentabilité financière, de solvabilité et de liquidité

Elaborer sous la supervision de la direction générale la politique générale en matière de financement d'investissement et d'exploitation et veiller à son application ;

Veiller à un bon équilibre de la structure financière de la société ;

Veiller au respect de l'application des procédures comptables et financières et au respect de la législation fiscale et financière.

Activités et tâches du poste

Elaborer, dans le respect de la réglementation en vigueur et en concertation avec les consultants spécialisés, la politique comptable et financière de la société.

Participer à l'élaboration des choix stratégiques, de développement technico-commercial et d'investissement.

Définir et actualiser avec l'aide de ses collaborateurs les manuels de comptabilité générale et analytique.

Rechercher les financements adéquats dans les meilleures conditions de coûts dans le but de Minimiser les frais financiers de la société.

Préparer et Superviser la situation prévisionnelle des encaissements et des décaissements ;

Superviser l'élaboration et le suivi du budget de trésorerie.

Définir et suivre l'application des modalités de paiement et de recouvrement dans le respect de l'équilibre de la trésorerie.

Superviser l'élaboration des états financiers et des déclarations fiscales.

Analyser les états financiers et en tirer les enseignements sur les performances de l'entreprise.

Elaborer un tableau de bord financier et analytique.

Mener des études en vue d'optimiser la gestion financière de l'entreprise.

Négocier et assurer le contact avec les banques.

Contrôler les conditions bancaires (contrôler les avis bancaires).

Suivre et renouveler les dossiers de crédits bancaires.

Suivre les soldes bancaires et équilibrer les comptes bancaires.

Signer les chèques, les traites et les ordres de virement dans la limite des prérogatives.

Relation fonctionnelle

Internes : Tous les services.

Externes : Le commissaire aux comptes ; L'administration fiscale ; Les administrations Financières.

- **Service comptabilité**

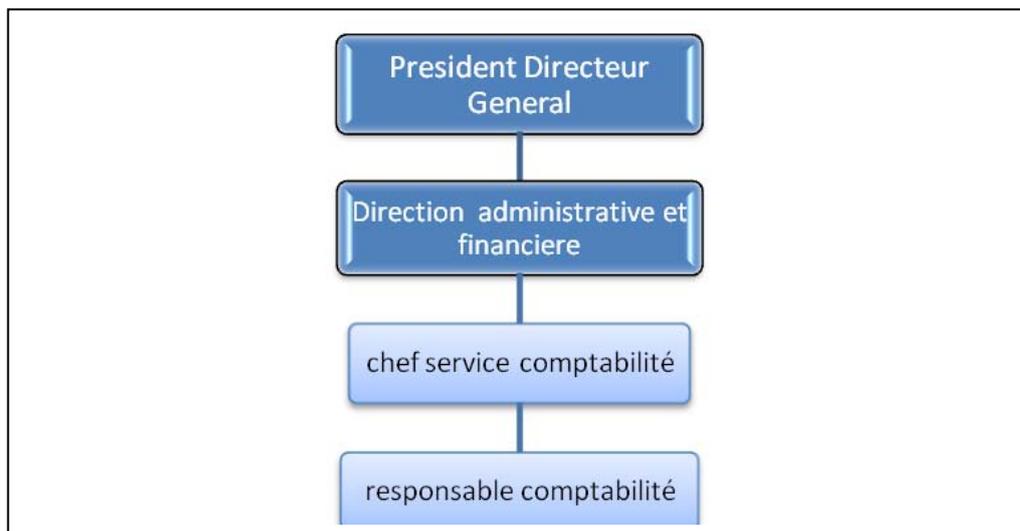


Figure 4.3: organigramme service comptabilité

Désignation de la poste 1 : Chef service Comptabilité

Unité de rattachement : Direction Administrative et Financière.

Autorité sur : responsable comptabilité

Missions principales du poste

Assurer la tenue et la justification des comptes comptables ;

Assurer la préparation et l'établissement des états financiers de la société ;

Veiller au respect de la réglementation comptable et fiscale en vigueur.

Activités et tâches du poste

Vérifier la régularité des mouvements et soldes des comptes comptable de la société ;

Vérifier et valider les écritures comptables de correction ;

Vérifier l'établissement et l'exactitude des rapprochements bancaires ;

Préparer le compte d'exploitation à chaque fin de mois ;

Procéder à la préparation et l'établissement des Etats Financiers de la société ;

Contrôler le classement des pièces comptables ;

Participer à la mise à jour du manuel comptable de la société;

Contrôler la fiabilité et la fluidité des informations comptables ;

Superviser la saisie comptable des versements : versements bancaires ou CCP ;

Assurer le contrôle préliminaire des bordereaux d'encaissement avant validation ;

Procéder au suivi de l'état des chèques selon leur statut (encaissés ou impayés) ;

Contrôler et viser les certificats de retenue à la source s'il y a lieu ;

Coordonner les opérations de clôture des états financiers ;

Résoudre les difficultés comptables ;

Traiter et préparer les dossiers comptables et financiers demandés par la direction générale ou par un organe de contrôle ;

Procéder au moins une fois par semestre à la circularisations des tiers les plus significatifs (clients et fournisseurs, etc.) de la société afin de confirmer leurs soldes comptables et de détecter les éventuelles erreurs ou omission ;

Suivre et analyser l'évolution des soldes des comptes et expliciter les écarts significatifs ;

Rapprocher une fois par trimestre la situation comptable des immobilisations avec celle arrêtée par le service ayant en charge la gestion des immobilisations ;

Création et approbation des comptes comptables ;

Assurer la justification des soldes et mouvements comptables ;

Collaborer avec tout consultant ou conseillers externe et intermittent ;

Collaborer avec le commissaire aux comptes de la société.

Relation fonctionnelle :

Internes : Département approvisionnement ; Direction administrative et financière ; Service organisation et système d'information ;

Externes : Le commissaire aux comptes ; Les administrations publiques (finance, douane...).

Désignation de la poste 2 : Responsable Comptabilité

Unité de rattachement : Chef Service Comptabilité.

Missions principales du poste :

Veiller à l'enregistrement des opérations comptables relatives aux achats, paie, Déclarations fiscales et sociales, et opérations diverses conformément à la réglementation et aux normes comptables en vigueur mais sa mission consiste également à recevoir les frais de scolarités de tous les stagiaires et les étudiants inscrits et les demandeurs de formation continue.

Il établit les paiements mensuels des formateurs et des enseignants du groupe.

Activités et tâches du poste

Procéder au contrôle systématique des pièces comptables (probité des pièces des autorisations et de l'exhaustivité, justificatives, contrôle arithmétique, contrôle des pièces) ;

Etablir l'ensemble des déclarations fiscales et contrôler les éléments de paie ainsi que les charges sociales et constater toutes les écritures comptables de paie ;

Constater toutes les opérations diverses ;

Collecter toutes les informations nécessaires pour la passation des écritures de fin d'exercice (amortissements, inventaires, provisions,...etc.) ;

Veiller au bon classement et à l'archivage des pièces comptables, chronos de classement et journaux;

Participer à l'établissement des états financiers ;

Saisir les pièces comptables relatifs aux achats sous la directive du Chef Service Comptabilité ;

Procéder à la confrontation des décaissements avec les ordres de paiements reçus

Recevoir quotidiennement du service financier les journées CCP (comprenant les avis de débit avec les extraits de compte) ;

Etablir les états d'effets accompagnés des pièces justificatives ;

Assurer le classement des documents comptables de l'exercice en cours ;

Préparer les états de comptes fournisseurs.

Saisir les pièces comptables relatifs aux opérations bancaires (avis de crédit, de débit, encaissements, décaissements,...etc.) sous la directive du Chef Service Comptabilité ;

Effectuer les travaux de rapprochements bancaires.

Réception des frais de scolarités et procéder à l'enregistrement numérique des reçus avec leurs numéros, leurs dates et la spécialité de formation.

Le suivre selon l'état affichée du paiement mensuel des stagiaires et étudiants qui ne sont pas à jour dans les frais de scolarité.

Transmission de l'état des stagiaires et étudiants non payés aux services scolarités concernés (formation professionnelle et enseignement supérieur) afin de lancer une relance.

Règlement des salaires des formateurs et enseignants vacataires selon les fiches de pointages vérifiées et communiqué par les services concernés .

Saisir les pièces comptables relatives aux opérations des caisses (caisse dépense et caisse recette) ;

Procéder à la confrontation du brouillard de caisse avec les documents justificatifs ;

Rapprocher les pièces justificatives avec les différents bordereaux concernés ;

Assurer le suivi de la trésorerie en collaboration avec le responsable trésorerie du service financier ;

Assurer le classement des documents comptables de l'exercice en cours ;

Veiller au bon classement et à l'archivage des pièces comptables, chronos de classement et journaux ;

Justifier et analyser les comptes de trésorerie.

Relation fonctionnelle :

Internes : service approvisionnement, Service Financier , Service organisation et système d'information département de formation professionnelle initiale et département d'enseignement supérieur et département formation continue et stage

Externes : Le commissaire aux comptes.

- **Service Financier**

ORGANIGRAMME

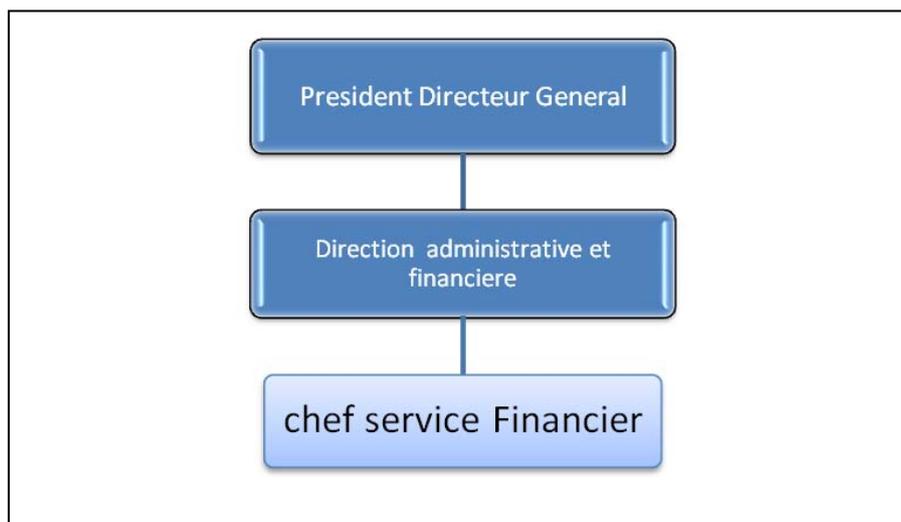


Figure 4.4: organigramme service financier

Désignation de la poste 1 : Chef service Financier

Unité de rattachement : Direction Administrative et financière.

Missions principales du poste

Optimiser la gestion financière de la société en respectant les règles d'indépendance, de solvabilité et de liquidité ;

Assurer Un équilibre de la structure financière de la société ;

Assurer la couverture des engagements de la société en vue de préserver sa liquidité dans les meilleures conditions.

Activités et tâches du poste

Assister le directeur financier dans l'élaboration du budget de la direction financière et élaborer le budget de son département ;

Participer la préparation du budget annuel engagement/Recouvrement ;

Préparer la situation prévisionnelle des encaissements / décaissements ;

Elaborer et actualiser le budget de trésorerie de la société sur la base des prévisions d'exploitation et d'investissement et des engagements précisés et élaborer des plans intermédiaires de trésorerie ;

Veiller à l'arrêté des situations intermédiaires de trésorerie ;

Participer à la préparation des études financières demandées par la direction financière ;

Arrêter une situation hebdomadaire de la trésorerie ;

Elaborer périodiquement des tableaux de bord comprenant les indicateurs sur la rentabilité, la solvabilité, la croissance et la liquidité de l'entreprise et les transmettre au directeur financier ;

Etablir les prévisions mensuelles de trésorerie ;

Participer à minimiser les frais financiers de la société ;

Superviser le suivi des soldes bancaires et équilibrer les comptes bancaires ;

Participer à assurer les relations avec les banques ;

Suivre et renouveler les dossiers de crédits bancaires ;

Tenir des registres de suivi des mouvements journaliers des banques et des encaissements en espèces ;

S'assurer de l'exhaustivité des encaissements et veiller à leur versement rapide et intégral dans les comptes bancaires de la société ;

Contrôler les dépenses sur le fond de roulement des caisses ;

Veiller à la transmission journalière des documents au service comptabilité ;

Suivre et apurer les demandes de chèques non régularisées ;

Mener des études financières en vue d'optimiser la gestion financière de la société ;

Préparer un Rapport mensuel analysant la situation de trésorerie de la société ;

Instruire les chèques, traites et virements bancaires ;

Editer des ordres de paiements et suivre le circuit de signature ;

Délivrer les chèques aux fournisseurs contre décharge, et actualiser la situation de suivi des ordres de paiement ;

Editer mensuellement un état de suivi des chèques émis et des chèques « exécutés » ;

Transmettre les pièces de règlement ainsi que les pièces justificatives à la section comptabilité des opérations financières pour comptabilisation et archivage ;

Collaborer avec le service comptabilité, dans l'apurement de l'instance bancaire dégagée au niveau des états de rapprochement bancaire ;

Rapprocher périodiquement les extraits des comptes bancaires aux supports de suivi et dégager les éventuelles discordances et procéder aux réclamations nécessaires ;

Contacter les banques pour obtenir toute précision sur les mouvements bancaires ;

Réaliser le suivi des cautions bancaires ;

Procéder à la consultation des banques, établissement d'un tableau comparatif des offres des banques en particulier pour les transactions de devises et les placements.

Tenir un journal caisse quotidien justifiant l'existant ;

Arrêter une situation journalière de la caisse ;

Etablir les demandes de réalimentation de la caisse en temps opportun ;

Effectuer tous les paiements autorisés en espèces contre des documents dûment visés et conformes

Procéder quotidiennement à l'inventaire physique des espèces et confronter le solde du journal de caisse avec l'existant physique ;

Etablir un arrêté quotidien de la caisse et le transmettre à son chef hiérarchique ;

Présenter mensuellement à son chef hiérarchique un rapport sur la situation de la caisse;

Transmettre les justificatifs de règlement et les pièces payées par caisse à la comptabilité.

Suivre les règlements et les soldes des étudiants ;

Saisir les règlements des étudiants sur le système ;

Faire un suivi régulier de l'état des recettes non justifiées ;

Arrêter une situation journalière de la caisse ;

Effectuer un suivi des avances non encore régularisées et informer le chef hiérarchique des avances non apurées à temps ;

Etablir un état des montants recouvrées et à recouvrir ;

Informer son chef hiérarchique de toute contestation évoqué par l'étudiant.

Relation fonctionnelle

Internes : Tous les services

Externes : les banques.

- **Service des ressources humaines**

ORGANIGRAMME

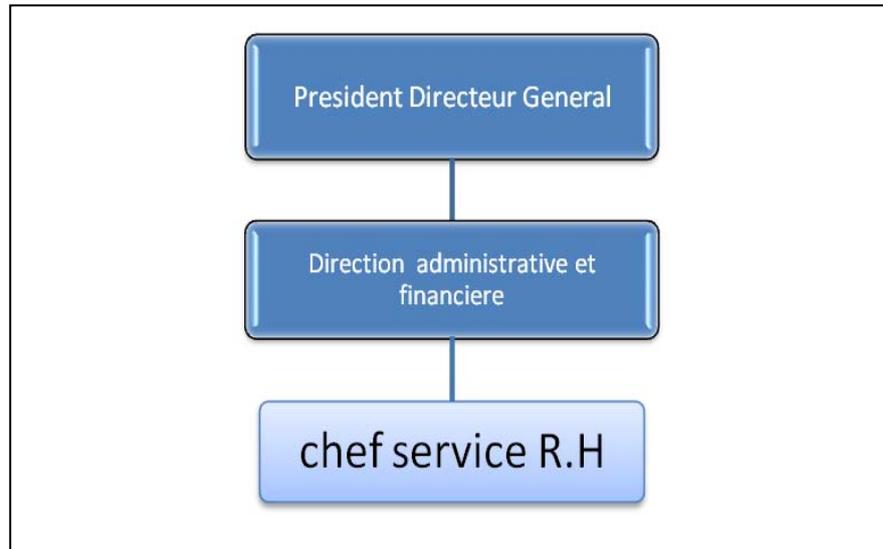


Figure 4.5 : organigramme service RH

Désignation de la poste 1 : Chef service Ressources Humaines

Unité de rattachement : Direction Administrative et financière.

Missions principales du poste

Superviser la gestion du personnel au niveau :

- De l'administration des ressources humaines ;
- De la gestion des ressources humaines ;
- De l'évolution des ressources humaines ;
- Des programmes de formation ;

Veiller au respect de la législation social du travail, ainsi que du règlement intérieur ;

Rendre compte au directeur administratif et financier.

Activités et tâches du poste

Définir la politique de la gestion des ressources humaines avec la Direction Générale ;

Réaliser les analyses quantitatives et qualitatives des ressources humaines de la société :

- Etablir ou faire établir les statistiques concernant le personnel ;
- Exploiter ces statistiques sous forme de tableaux de bords et d'indicateurs ;
- Faire des synthèses des analyses ;

Superviser la gestion des dossiers administratifs du personnel de la société ;

Superviser les besoins en recrutement de la société ;

Assurer, en concertation avec les différents responsables, l'application des procédures de recrutement du personnel ;

Procéder aux tâches administratives d'embauches et de licenciement ;

Proposer les différents contrats de recrutement ;

Superviser la gestion des congés ;

Préparer : les supports de pointages, les fiches de pointages

Faire l'interface entre les employés et la Direction ;

Créer des partenariats avec des organismes de formation ;

Assurer, en concertation avec les différents responsables, les plans de formation annuels et leur suivi ;

Se charger des formalités administratives en ce qui concerne la formation du personnel de la société

Organiser des réunions du personnel ;

Représenter, par délégation de sa direction, la société auprès de l'inspection du travail et de tout organisme social ;

Proposer des aménagements en ce qui concerne le règlement intérieur ;

Organiser les horaires en accord avec sa direction et les responsables de fonctions ;

Veiller à la tenue des livres obligatoires (livre de paie,...) ;

Préparer les informations pour le bilan social de l'entreprise ;

Gérer les dossiers de prêts accordés au personnel et prendre les mesures nécessaires pour les satisfaire

Vérifier les états et les déclarations mensuelles, trimestrielles, annuelles (délais impartis) et procéder à leurs règlements (CNSS, assurance groupe,...) ;

Appliquer la politique de gestion des ressources humaines fixée par la direction ;

Analyser les besoins humains de l'entreprise ;

Assurer le suivi administratif des salariés (congé, contrats, paie, maladie, formation, etc.) ;

Concevoir, en accord avec le responsable de la gestion des ressources humaines, un système de classement et de référencement des dossiers ;

Superviser l'archivage ;

Exécuter, tenir et mettre à jour les dossiers administratifs du personnel ;

Etablir les attestations d'emploi, de salaire, d'impôt... ;

Suivi des avancements et de reclassement du personnel (gestion de carrières) ;

Comparaison périodique des journaux de paie avec les dossiers individuels ;

Suivi des fiches de notation ;

Préparation des informations pour l'établissement du tableau de bord mensuel suivant les directives de son supérieur ;

Suivi de la gestion participative par l'intermédiaire du responsable de la gestion des ressources humaine (réunions de base, réunions d'entreprise) et archivage de PV ;

Prendre connaissance des mouvements mensuels du personnel (recrutement, départ,...) ;

Suivi des fiches de congés payés ;

Gérer les tableaux d'affichage (horaires, résumé loi...) et veiller à l'actualisation des informations affichées ;

Veiller à l'application du pouvoir disciplinaire ;
Tenir à jour le dossier de chaque employé par rapport à la CNSS ;
Gérer des dossiers assurance – groupe (adhésion, remboursement, réclamation ...) ;
Gérer les dossiers médicaux du personnel ;

Relation fonctionnelle

Internes : Tous les services

Externes : Organismes de sécurité sociale ; Autres organismes étatiques.

- **Services Des Moyens Généraux :**

ORGANIGRAMME

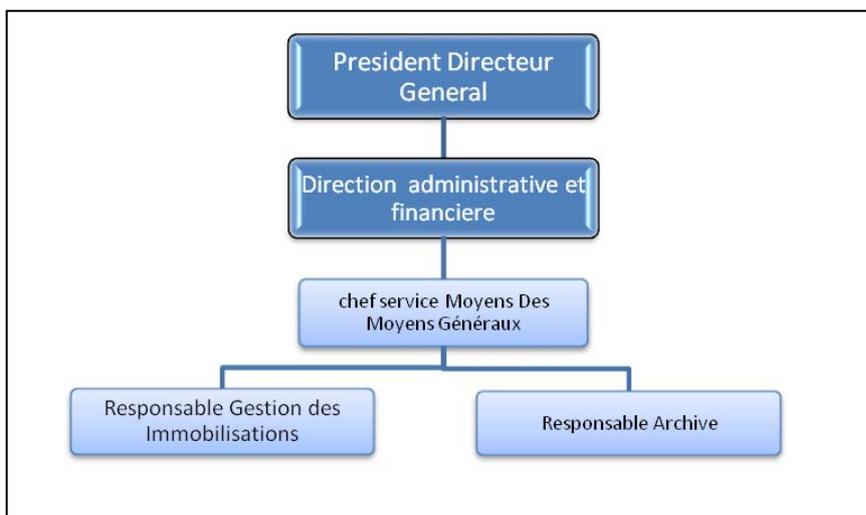


Figure 4.6 : organigramme service des moyens généraux

Désignation de la poste 1 : Chef service Moyens Généraux

Unité de rattachement : Direction Administrative et Financière.

Autorité sur responsable gestion des immobilisations et responsable archive

Activités et tâches du poste :

Contrôler et superviser toutes les opérations liées à la gestion du patrimoine ;

S'assurer de la bonne réalisation gestion des /du patrimoine mesures et de précautions à prendre, notamment en matière de protection, d'entretien et d'assurance du patrimoine ;

Superviser et contrôler les travaux effectués par le personnel des services qui lui sont rattaché

Superviser les travaux d'inventaire périodique ;

Participer à l'élaboration du budget (semestriel, annuel) d'investissement ;

S'assurer que tous les biens de la société soient couverts par des polices d'assurance ;

Rapport mensuel, trimestriel et annuel concernant les mouvements et la situation du patrimoine de la société ;

Veiller au respect de l'application des procédures en vigueur au sein des services du département.

Relation fonctionnelle

Internes : Tous les services.

Externes : Néant.

Désignation de la poste 2 : Responsable Gestion des Immobilisations

Unité de rattachement : Chef Service Moyens généraux.

Missions principales du poste :

Gérer et suivre les mouvements, les coûts et l'état des immobilisations.

Activités et tâches du poste

Veiller au contrôle et au suivi de tous les mouvements des immobilisations ;

Programmer et collaborer dans tous les travaux d'inventaires périodiques des immobilisations.

Assurer un suivi détaillé des mouvements, des prix et de l'état des immobilisations ;

Rapprocher mensuellement les mouvements des immobilisations enregistrées sur le fichier des immobilisations avec ceux comptabilisés et analyser les éventuelles discordances.

Prendre les mesures et les précautions nécessaires en matière d'entretien, d'assurance et de protection.

Tenir les fiches d'immobilisations.

S'assurer de la codification systématique de toutes les immobilisations de la société.

Etablissement des demandes d'achat des immobilisations.

S'assurer de la concordance des quantités commandées avec celles livrées par les fournisseurs et viser les bons d'entrée des immobilisations.

Relation fonctionnelle

Internes : Service comptabilité ; Service Autres Achats.

Externes : Les fournisseurs ; Les auditeurs.

Désignation de la poste 3 : Responsable Archive

Unité de rattachement : Chef service moyens généraux ;

Missions principales du poste :

Assurer le bon rangement et classement des documents.

Répondre aux demandes de consultation des documents archivés.

Suivre les documents transférés de l'archive

Activités et tâches du poste

Etablir un plan de classification et de codification des documents archivés ;

Mettre à la disposition des différents services de la société, les documents archivés demandés en consultation ;

Inventorier annuellement les documents archivés ;

Veiller à la bonne conservation physique des archives et notamment veiller :

- Au dépoussiérage trimestriel et à la dératisation et à la désinsectisation

Suivre les documents transférés.

Relation fonctionnelle

Internes : Tous les services.

Externes : Néant.

4.2.1.3. Direction Approvisionnement

ORGANIGRAMME

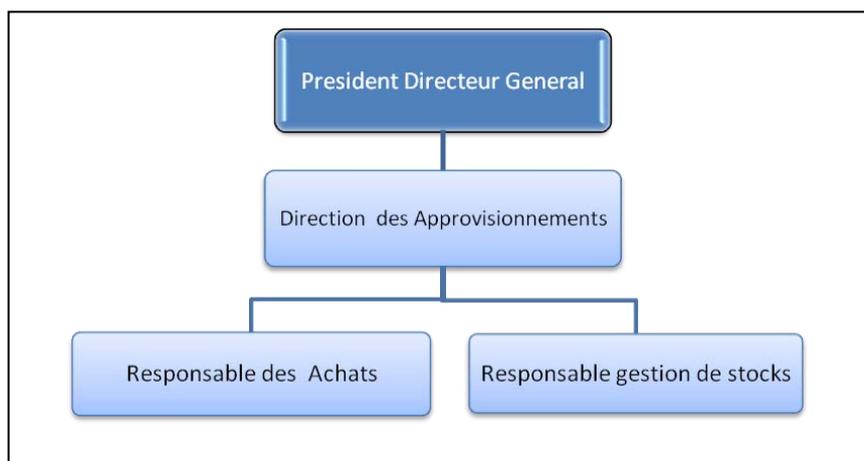


Figure 4.7 : organigramme Direction Approvisionnement

Désignation de la poste 1 : Directeur Des Approvisionnements

Unité de rattachement : Direction Générale.

Autorité sur responsable achat, responsable gestion de stocks

Missions principales du poste

Veiller à une gestion optimale des ressources de la société en matière d'approvisionnement, de Logistique et de planification ;

Assurer la coordination entre les différentes structures sous son contrôle ;

Participer à l'élaboration des choix stratégiques de la société ;

Veiller à l'établissement, au respect et au suivi des budgets relatifs à la direction ;

Superviser les travaux réalisés par les structures sous son autorité.

Activités et tâches du poste

Valider les budgets des services de la direction et les comptes rendus s'y rapportant ;

Contrôler la bonne application des procédures et règles par les différents services.

Relation fonctionnelle

Internes : Toutes les directions.

Externes : Les fournisseurs locaux et étrangers.

Désignation de la poste 2 : Responsable Des Achats

Unité de rattachement : Directeur Des Approvisionnement.

Missions principales du poste

Assurer le lancement et le suivi des achats des matériels, services et fournitures nécessaires pour la conduite normale de l'activité de la société ;

Opter pour une meilleure gestion des achats (prix, quantité, qualité, délai...);

Suivre le circuit des achats depuis la consultation des fournisseurs jusqu'à la réception définitive des commandes.

Activités et tâches du poste

Participer à l'établissement des prévisions annuelles d'achat ;

Procéder à l'actualisation mensuelle et hebdomadaire des besoins ;

Consulter les fournisseurs et établissement du tableau comparatif ;

Choisir les fournisseurs à consulter sur la base des critères de sélection préétablis ;

Négocier les prix et les modalités de paiement ;

Viser les bons de commandes avant leur approbation par le Directeur des approvisionnements ;

Lancer et suivre l'exécution des commandes ;

Relancer les fournisseurs n'ayant pas honorés leurs engagements dans les délais convenus

Assurer la sécurité des approvisionnements en quantité, qualité, prix et délai ;

Etablir les avis de réclamation auprès des fournisseurs en cas de non-conformité de la réception par rapport à la commande ;

Vérifier les factures fournisseurs et la prise en charge avant l'envoi à la Direction Administrative et Financière ;

Tenir et mettre à jour régulièrement la base de données des fournisseurs ;

Evaluer les fournisseurs (solvabilité, intégrité, sincérité...);

Elaborer un rapport mensuel sur l'évolution des prix ;

Tenir et mettre à jour les dossiers fournisseurs ;
Mettre à jour et régulièrement la base de données des fournisseurs ;
Procéder à l'établissement des demandes de facture proforma ;
Enregistrer sur la base de données fournisseurs les offres réceptionnées ;
Suivre et rappeler le fournisseur concernant les produits objet de la demande jusqu'à la notification des coordonnées d'expédition et l'arrivée de la commande ;
Etablir les lettres de rappel des fournisseurs retardataires et les inviter à respecter leurs engagements ;

Désignation de la poste 3 : Responsable Gestion du Stock

Unité de rattachement : directeur Approvisionnement.

Missions principales du poste

Vérification des demandes d'achat ;
Contrôler les livraisons des fournisseurs ;
Contrôler, Préserver et évaluer l'état des stocks ;
Organiser et contrôler les inventaires physiques.

Activités et tâches du poste :

Visa des demandes d'achat et planifier les livraisons en collaboration avec le service achats ;
Lancer les demandes d'achats ;
Intégrer les données de la demande d'achat au niveau du système de gestion intégrée ;
S'assurer du bon fonctionnement du contrôle à la réception ;
Etablir une classification des articles par familles et par catégories ;
Assurer les mouvements de stock et mettre à jour les fiches de stock et l'état journalière des mouvements ;
Prendre les mesures nécessaires pour éviter les ruptures de stocks ;
Effectuer les inventaires tournants et analyser les écarts ;
Contrôler les inventaires physiques annuels des stocks ;
Représenter le flux du stock par mois et par familles ;
Prévenir son supérieur hiérarchique de toute rupture de stock effective ou prévisible ;
Codifier les nouveaux articles et mettre à jour la nomenclature des articles ;
Mettre à la disposition du commissaire aux comptes tous les supports et les informations demandées afin de lui faciliter le déroulement de sa mission ;

S'assurer que les quantités en stocks sont protégées de manière suffisante contre les pertes provenant de vols, de gaspillage, de prélèvements non autorisés et tous autres risques physiques (incendie, dégât, etc.)

Etablir les demandes d'achat de matière et fournitures en fonction de l'état de stock et du délai de réapprovisionnement et les besoins ;

Vérifier les transactions sur le stock et alerter sa hiérarchie en cas de risque de rupture de stock

Suivre les inventaires, Justifier les écarts et les reporter sur le système d'information après accord de sa hiérarchie ;

Procéder à l'analyse statistique de l'évolution des consommations pour proposer les seuils enclenchant ;

Etablir le tableau de bord périodique de stock ;

Appliquer les procédures mises en place ;

Informersa direction de tous problèmes rencontrés ;

Recevoir et fournir les besoins internes aux différents services;

Assurer les mouvements de stock et mettre à jour les fiches de stock et l'état journalier des mouvements ;

S'assurer du bon rangement des stocks.

Relation fonctionnelle

Internes : Tous les services.

Externes : Les Auditeurs, etc.

4.2.1.4. Département Formation professionnelle initiale

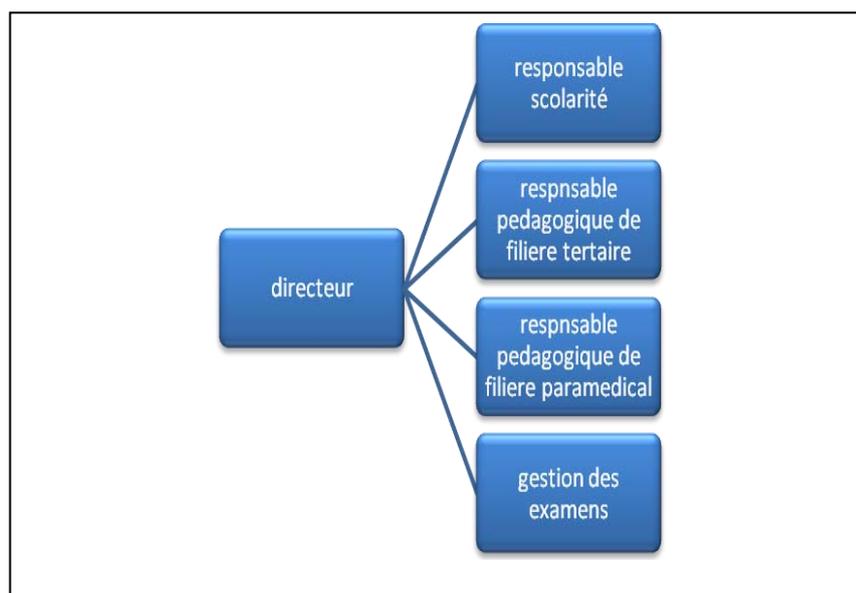


Figure 4.8: organigramme département formation Professionnelle initiale

Désignation de la poste poste1 : le directeur de département et ou l'école de formation professionnelle :

Unité de rattachement : Président directeur général

Missions principales du poste :

Organise et anime les activités de l'équipe de formateurs ou d'enseignants, propose les conditions et les moyens d'amélioration des compétences des personnels. Contribue à la définition des domaines d'intervention, participe et veille à la réalisation des objectifs définis. Responsable de la qualité de la pédagogie, définit les projets de développement des produits et joue un rôle de proposition et de conseil vis-à-vis des clients, peut aussi participer au recrutement des formateurs ou des enseignants, effectuer des tâches de gestion (administration, budget...). Dans certains cas, peut participer à l'animation de sessions de formation.

Activités et tâches du poste

Définition et suivi du projet pédagogique de l'école ou du centre

Définir un projet d'école ou un projet pédagogique avec l'équipe d'enseignants, le conseil d'administration ou le conseil technique.

Assurer sa mise en œuvre avec les responsables des filières et les formateurs.

Structurer et organiser les filières de formation.

Chartres, définit et contrôle les calendriers de travail des différents services, tient des tableaux de bord (suivi des effectifs étudiants, tableaux des emplois de l'UFR, etc

Sélection et organisation des épreuves

Définir et organiser les actions de sélection

Organiser les sélections, les admissions et l'accueil des élèves ou des étudiants.

Organiser les épreuves ou les jurys de validation du parcours conduisant au diplôme de fin d'études (ou de scolarité).

Préparation des épreuves de contrôle - édition des listes d'émargement et Superviser le bon déroulement des examens

Gestion de la vie scolaire

Élaborer le planning des cours et l'utilisation optimale des locaux d'enseignement avec les responsables pédagogiques des filières et répartir les étudiants selon les filières.

La planification des enseignements

Accueillir les étudiants dans les établissements ou les services avec les responsables de stages.

Superviser le travail des responsables de scolarité et du suivi des stagiaires.

Superviser la qualité pédagogique des enseignements, veiller à leur conformité avec les programmes définis dans les textes réglementaires et le projet pédagogique.

Organisation et administration de l'école

Déterminer les besoins d'équipement et de matériel pédagogique et en assurer la disponibilité.

Mettre en place et assurer le suivi des élèves.

Établir ou faire établir les bilans pédagogiques des différentes filières.

Mettre en place et superviser l'activité des formateurs permanents ou vacataires ; superviser leur recrutement et leur évaluation.

Gestion du patrimoine et des moyens techniques, informatiques

Veille au bon entretien et à la maintenance du patrimoine mis à disposition et prendre des décisions dans la gestion matérielle

Animation de l'équipe de formateurs ou d'enseignants

Définir, appliquer ou faire appliquer les méthodes et outils de GRH pour les équipes pédagogiques et les autres personnels (entretiens d'évaluation, bilans individuels ou collectifs, etc.).

Il encadre les personnels administratifs et techniques.

Il s'assure de l'adéquation entre les personnels et leur poste.

Il anticipe les besoins à moyen terme du potentiel humain.

Assurer ou superviser le travail d'animation réalisé par les responsables pédagogiques des filières.

Mise en place de nouvelles spécialités

Préparer les dossiers d'homologation pour les nouvelles filières diplômantes.

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : les entreprises accueillantes des stagiaires, les différentes directions régionales public concernées exemple (DR de la formation professionnelle et d'emplois, DR la santé Publique, le ministère de la FPE et le ministère de la santé publique)

Désignation de la poste 2 : Le responsable scolarité

Unité de rattachement :le directeur

Missions principales du poste :

Renseigner, orienter les étudiants

Collecter les données relatives à la formation

Assurer le suivi des dossiers administratifs

Assurer le suivi des absences

Participer à la continuité des services

Participer à l'application des règles de sécurité

Activités et tâches du poste

Accueil et information des étudiants sur leur environnement pédagogique

Information des candidats sur les modalités d'inscriptions, les formations, les statuts possibles,

Inscription administrative web mail et présentiel,

Mise à jour des cartes étudiantes

Edition des attestations de réussite et diplômes, mise à jour des annexes descriptives au diplôme et des règlements interne. Assistance aux étudiants (logement, accueil, information...),

Documentation

Gérer les courriers quotidiens interne et externe, les arrivés reçus de bureau d'ordre central et les départs (les correspondance au directions public concernés, les relevé des notes , les avertissements pour les étudiants...)

Suivi administratif des étudiants : Conseiller les jeunes dans l'élaboration de leur projet d'orientation et leur parcours de formation et d'insertion et contribuer à leur réussite.

- Suivi du parcours pédagogique de l'étudiant - suivi des absences

- Mise à jour, conception de document d'information

- Affichage périodique des emplois du temps et de l'occupation des salles

Diffusion de l'information auprès des étudiants et de l'équipe pédagogique

- Saisie et gestion des bons de commande interne

- Archivage des différents documents

Il organise la mise en œuvre de la politique et des décisions arrêtées par le directeur

Garantit la sécurité des biens et des personnes,

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : les entreprises accueillantes des stagiaire, les différents directions régionales public concernées exemple (Direction régionale de la formation professionnelle et d'emploi, et de la santé Publique, le ministère de la FPE et le ministère de la santé publique)

Désignation des postes 3&4 : Responsable pédagogique des filières

Unité de rattachement : le directeur

Mission

Le responsable pédagogique de filière occupe une fonction d'encadrement. Il coordonne et anime une équipe composée de formateurs ou d'enseignants. Toutefois, sa mission est beaucoup plus vaste et se démarque par sa polyvalence. De manière générale, un responsable pédagogique va orienter et conseiller son équipe pédagogique vers des méthodes d'enseignement afin d'améliorer leurs performances former son équipe aux stratégies pédagogiques recruter les membres de l'équipe pédagogique.

Développer de nouveaux programmes de formation en fonction des besoins et des spécificités de son centre ou de son organisme.

Assurer le suivi des stages des étudiants.

Jouer le rôle de conseiller technique auprès du directeur.

Activités et tâches du poste

Gestion administrative

Saisir et mettre en forme divers documents, courriers note administratives, compte rendu, gérer les courriers quotidiens, classer et archiver les dossiers de sa spécialité.

Préparer l'ordre de jour des réunions, envoyer les convocations, prendre des notes et rédiger des comptes rendus (conseils pédagogique, réunions de spécialité...).

Assurer le suivi des travaux d'impression, veiller au réapprovisionnement des fournitures nécessaires pour la spécialité (ex pour la section thalassothérapie l'huile de massage ...).

Scolarité

Participer à la rentrée à la campagne d'inscriptions administratives, gérer les absences.

Participer aux emplois du temps : suivre les modifications, transmission des informations

Préparer les jurys : collecte et vérifications des notes, organisation des commissions et de soutenances.

Gérer les dossiers de recrutement des vacataires (enseignants et ou tuteurs de stage).

Gestion des stages en lien avec les responsables de formation (courriers, conventions...).

Gérer les demandes de stages remplies par les stagiaires et les transmettre à la direction pour signature et les transmettre au service des stages.

Assurer le suivi des conventions en relation avec le service des stages.

Veiller à la réalisation des stages et des échanges, coordonner les soutenances de stages et de projets, inviter les maîtres de stage.

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : les entreprises accueillantes des stagiaires, les différentes directions régionales publiques concernées exemple (DR de la formation professionnelle et de l'emploi, DR de la santé Publique, DR de l'enfance, le ministère de la FPE et le ministère de la santé publique, le ministère de l'enfance.

Désignation de la poste 5 : Responsable Service gestion des examens

Unité de rattachement : les départements de formation professionnelle et de l'enseignement supérieur

Missions principales du poste :

Organisation et suivi des examens tout au long de l'année puisque pour la formation professionnelle les formations contiennent des examens de contrôle continu et des examens de fin de compétences et les examens de fin de formation. De plus les formations ne débutent pas toutes à la même période cela crée donc un décalage, un étalement des examens tout au long de l'année et ce même pendant la période d'été.

Concernant l'enseignement supérieur les examens se déroulent tout au long de l'année dû au contrôle continu et des partiels en fin de semestre.

Activités et tâches du poste

Faire le lien avec les services scolarités et les responsables pédagogiques des filières (formation professionnelle) et le secrétaire général (enseignement supérieur) pour le planning et la fixation des dates des différents examens (CC, FC, FF partiels...).

Préparation des salles d'examen.

Collecter les sujets, préparer les copies, récupérer les copies, transmettre les copies aux correcteurs. Organisation de la consultation des copies auprès des étudiants.

Tirage, décompostage des examens

Appui auprès des formateurs et des enseignants pour la saisie des notes

Vérification des résultats, en vue de la préparation des délibérations de jurys, édition des procès-verbaux de délibérations et des bulletins de notes.

Relation fonctionnelle :

Internes : personnel de départements de formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.

4.2.1.5. Département d'enseignement supérieur ISEPSI.

ORGANIGRAMME

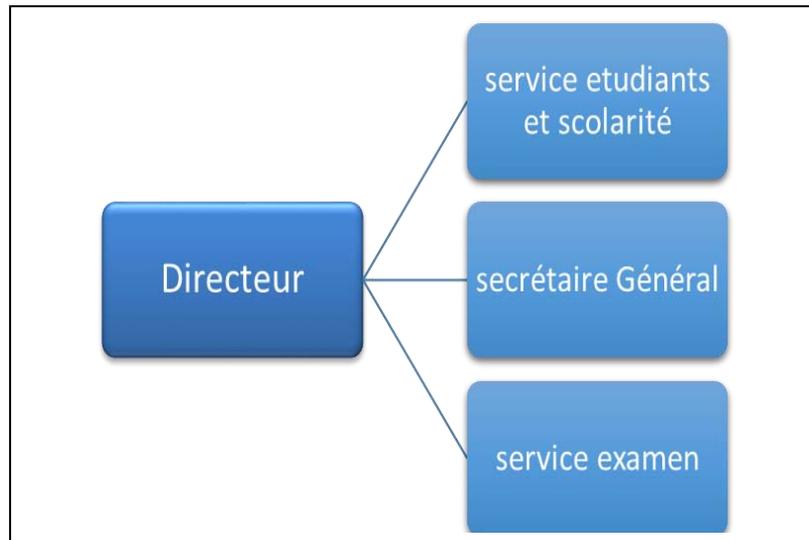


Figure 4.9 : organigramme département d'enseignement supérieur

Les missions et les tâches de chaque poste sont identiques à ceux de département formation initiale sauf qu'ici et plus précisément dans l'enseignement supérieur les nominations des postes sont différents. Exemple le secrétaire général a les mêmes tâches et activités que les responsables des filières

4.2.1.6. Département de Formation Continue et stages

ORGANIGRAMME

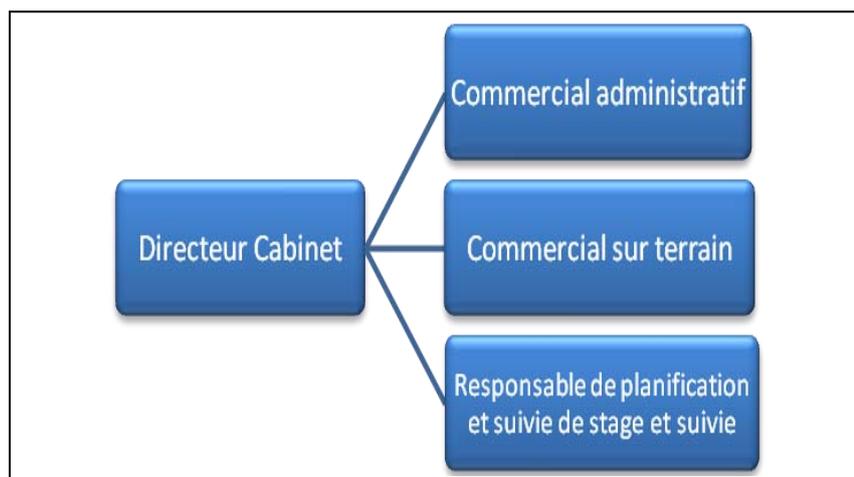


Figure 4.10: organigramme département formation Professionnelle continue et stage

Désignation de la poste 1 : le directeur de la formation continue et stage :

Unité de rattachement : Président directeur général

Missions principales du poste :

La principale mission est de superviser l'ensemble des actions menées par les équipes, il représente le cabinet et se doit d'endosser les responsabilités. Ce dernier doit communiquer un compte rendu trimestriel à son supérieur hiérarchique. De plus il doit assurer et contrôler le suivie des stagiaires concernant leur placement dans les entreprises clientes et partenaires.

Activités et tâches du poste

Supervision, et contrôle de l'équipe

Communiquer les directives stratégiques du cabinet

Distribution des tâches et des plannings

Communiquer les directives pour effectuer les appels d'offres

La signature des contrats, des conventions et papiers administratifs

Suivre les actions menées par le commercial de terrain et vérifier le bon déroulement.

Transmettre au supérieur hiérarchique un compte rendu trimestriel contenant les différentes actions menées et l'avancement de certains projets, partenariats.

Soutenir les équipes en cas d'activités importantes.

Assurer le bon déroulement des stages et suivie des stagiaires.

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services.

Externes : les organismes publics ou bien privées souhaitant bénéficier des formations au profit de leurs employés, les différents fournisseurs exemple (Hôtels, agences de voyages, restaurant, formateurs,) les entreprises accueillantes des stagiaires.

Désignation Poste2 : Commercial administratif

Unité de rattachement : le directeur

Missions principales du poste :

Le commercial administratif a pour missions principale la gestion commerciale. De son poste elle doit pouvoir menées des actions marchandes. La seconde partie de son poste repose sur la gestion des documents administratifs.

Activités et tâches du poste

Accueil des clients

Gestion des courriers, Archivage des dossiers, gestion des appels téléphoniques au sein du département

Gestion des appels d'offres en collaboration avec le directeur et sous ses directives :

Préparation du dossier administratif/technique /financier,

Suivie du dossier,

Organisation et suivie de l'action,

Prospection des marchés : Communication téléphonique, Mailing

Préparation des offres de prix / devis

Planning des formations et séminaires

Préparation des paperasses pour les formations en cour (feuille de présence, programme, cv des formateurs, test d'évaluations)

Fidélisation des clients

Préparation des Conventions entre sociétés /cabinet pour l'accueil des stagiaires

Relation fonctionnelle :

Internes :- Tous les services.

Externes : Externes : - les organismes publics ou bien privées, les formateurs, les services de formations des différentes entreprises.

Désignation Poste 3 : Le commercial de terrain

Unité de rattachement : le directeur

Missions principales du poste :

Le commercial du terrain a pour missions principale la commercialisation des services du cabinet ainsi que l'intégration des stagiaires de l'école au sein des entreprises.

Activités et tâches du poste

Le porte à porte

Assistance des formations sur terrains

Organisation, suivie et préparation logistique des séminaires et les actions de formations

Classement des stagiaires dans différentes entreprises sous la base du droit de tirage.

Recherche de partenariat

Relation fonctionnelle :

Internes : département formation professionnelle, département enseignement supérieure (pour la coordination avec les responsables pédagogiques pour l'emplacement des stagiaires)

Externes : Externes : - les organismes publics ou bien privées, les formateurs, les services de formations des différentes entreprises. Les encadreurs de stage.

4.2.1.7. Département communication

ORGANIGRAMME

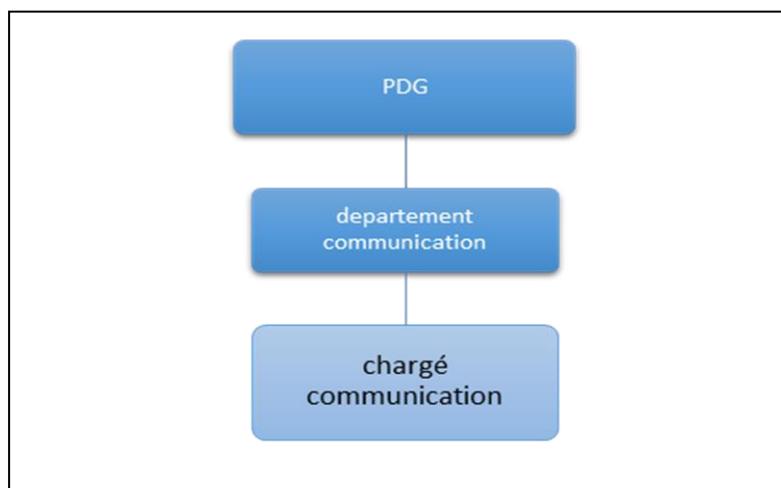


Figure 4.11 : organigramme département communication

Désignation de la poste : chargé communication :

Unité de rattachement : Président directeur général

Missions principales du poste :

La principale mission est de superviser l'ensemble des actions menées par les équipes, il représente le cabinet et se doit d'endosser les responsabilités. Ce dernier doit communiquer un compte rendu trimestriel à son supérieur hiérarchique. De plus il doit assurer et contrôler le suivie des stagiaires concernant leur placement dans les entreprises clientes et partenaires.

Il assure le suivi des relations avec les journalistes ou les partenaires. Il gère aussi la communication web et assure la rédaction des contenus et la mise à jour de tous les sites web (site de e-commerce, blogs, intranet, etc.). Il a la responsabilité des réseaux sociaux sur lesquels son entreprise est présente (Facebook, Twitter, réseaux professionnels, etc.) et assure une veille technologique et assure la stratégie de communication digitale

Il assure la promotion du groupe.

Activités et tâches du poste

Participer à la définition des enjeux de la présence de l'organisation sur le Web ;

Identifier les projets Internet et les priorités de lancement (création, refonte ou évolution des sites) ;

Identifier les besoins de l'organisation et ceux des utilisateurs ;

Concevoir le plan de communication numérique ;

Adapter l'image de marque sur Internet ;

Négocier le budget auprès de la direction.

Mettre en œuvre le plan de communication digitale ;

Gérer et répartir les équipes et la charge de travail entre les ressources ;

Acheter des espaces publicitaires pour la promotion sur Internet ;

Mettre en place des programme d'affiliation et de partenariats ;

Superviser des campagnes publicitaires en ligne ;

Gérer la stratégie Web éditoriale (newsletters, mini-sites, etc.) ;

Rencontrer des partenaires pour la création d'événements ponctuels (concours en ligne, mini-sites, etc.) ;

Gérer le planning et suivre la performance des actions de communication digitale.

Lister les prestataires Web et leur demander des devis.

Sélectionner des prestataires Web (agences digitales, ergonomes, éditeurs de logiciels, régies publicitaires, etc.).

Déterminer et documenter les exigences du site Web avec les prestataires et élaborer le cahier des charges.

Superviser les prestataires et suivre les productions créatives.

Contrôler le budget et le cahier des charges.

Vérifier l'obtention d'un résultat optimal et conforme au cahier des charges.

Effectuer une veille technologique et concurrentielle.

Participer à l'échange des « best practices », des conférences, des ateliers

Sélectionner des évolutions technologiques.

Présenter le bilan des actions à la direction.

Proposer des recommandations pour améliorer le plan de communication digitale

Comparer les performances à celles des concurrents ;

Surveiller l'évolution des coûts ;

Surveiller le taux d'erreurs rencontrées sur le site.

Relation fonctionnelle :

Internes : département formation professionnelle, département enseignement supérieur

Externes : les organismes publics ou bien privées souhaitant bénéficier des formations au profit de leurs employés, les différents fournisseurs exemple (Hôtels, agences de voyages, restaurants, formateurs,) les entreprises accueillantes des stagiaires

4.2.1.8. Département R&D et innovation

ORGANIGRAMME

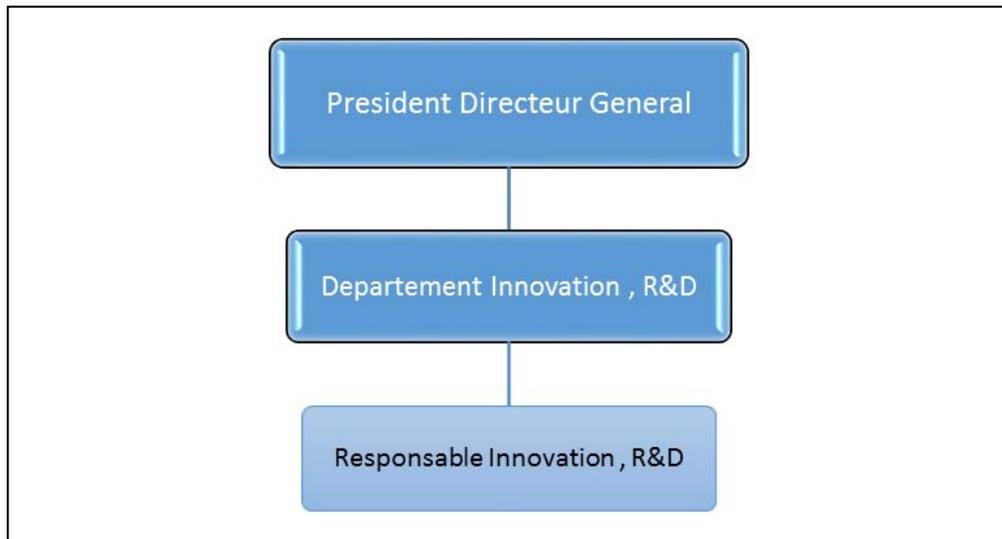


Figure 4.12 : organigramme département R&D et innovation

Désignation de la poste : responsable innovation, recherche et développement :

Unité de rattachement : Président directeur général

Missions principales du poste :

Le responsable innovation, recherche et développement définit, oriente et pilote la politique recherche et développement dont il gère et contrôle l'ensemble des paramètres (coûts, investissements, effectifs, stratégie, priorités). Il contribue au développement stratégique de l'entreprise en lien avec les autres services concernés

Activités et tâches du poste

Conçoit, définit et effectue les travaux de conception et de développement des nouveaux produits et ou services ou des nouveaux procédés, ainsi que les études d'amélioration des produits et procédés existants.

Réalise des recherches appliquées, des études, des mises au point, des analyses, des essais, ou la mise en oeuvre des innovations

Peut aussi négocier et gérer le budget de son service

Relation fonctionnelle :

Internes : Tous les services

Chapitre 5 : Mise en œuvre d'un change Management program

Souvent vécu comme un élément déstabilisant, le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement.

La « gestion » du changement marque le caractère volontaire de l'action, dans une volonté d'optimisation des performances et d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Selon Peter Drucker, « *La gestion est l'art de prendre des décisions rationnelles et informées* ». Le « changement » correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et à la complexité de son environnement.

Différentes typologies proposent une classification des différents changements qui peuvent s'opérer au sein d'une entreprise. En fait, on peut citer une classification qui étudie les domaines du changement : domaine économique, juridique, social, technologique, écologique, culturel, politique, organisationnel, stratégique, etc. Tandis qu'une autre étudie le changement selon ses caractéristiques : global ou partiel, lent ou rapide, marginal ou majeur. De même, selon que le changement est marginal ou majeur, il est possible de distinguer différents degrés de changements : le réglage, la réforme, la restructuration ou bien encore la refondation. Tandis que le réglage et la réforme sont gérés de manière classique par l'entreprise dans son fonctionnement quotidien, la restructuration et la refondation, quant à elles, constituent de véritables changements organisationnels.

Ces deux types de changement conduisent à une véritable transformation des processus dans l'entreprise ainsi qu'à une véritable « révolution culturelle ». Ces changements, par leur propension à générer des résistances, doivent faire l'objet d'une gestion toute particulière.

Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les Hommes et les processus. Ainsi, la conduite du changement va consister à affronter la résistance au changement que tous les individus concernés manifestent inéluctablement. Le processus de changement va donc consister à « **naviguer** » entre les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs.

5.1. Présentation de la démarche :

Avant d'entreprendre tout changement, l'entreprise doit commencer par identifier ses facteurs clés de succès, source d'avantages concurrentiels, et vérifier qu'ils sont en adéquation avec les différents aspects de l'organisation : sa structure, son système de gestion et d'information, sa technologie, sa culture et son style de management. Avant même d'envisager de modifier sa structure, l'entreprise devra porter sa réflexion sur les éléments contextuels qui feront nécessairement l'objet d'un questionnement : quel type de changement ? Dans quel délai le changement est-il nécessaire ? Quelle est l'ampleur du changement ? Quelles sont les ressources et compétences requises ? Les managers sont-ils aptes à conduire le changement et à mobiliser le personnel ?

Répondre à ces questions revient, dans un premier temps, à procéder à l'analyse de la situation actuelle du groupe puis, dans un second temps, à réaliser le diagnostic externe et interne qui est déjà réalisé et indiqué dans les chapitres 1 et 2. Et ce, afin d'identifier ses forces et ses faiblesses et dégager le type de changement nécessaire et convenant.

Après avoir analysé ces différentes étapes, on va mettre en place le scénario adéquat qui « *qui va guider le déroulement du changement* ». (Rondeau, 1999 un scénario précise le sens du changement).

Un scénario clarifie 4 facettes de la conduite du changement : le plan d'action, l'encadrement de changement, le rythme et les cibles d'action.

Dans notre cas, une première partie du scénario est représentée dans le chapitre 4 où nous avons mis l'accent sur les objectifs visés du groupe. Par la suite, le passage à l'action par la proposition des solutions et des modifications ainsi que la population concernée : tel que l'élaboration d'un nouvel organigramme pour le groupe et par conséquent la redéfinition des postes et des activités reliées à chaque unité du groupe.

Dans une deuxième partie, nous nous intéressons par la partie pratique de la démarche d'implantation et de mise en œuvre de la stratégie de changement.

5.2. La méthode de mise en œuvre de la démarche :

Au niveau interne du groupe, on avait des solutions pour régler les problèmes qui surviennent. Mais, il a fallu créer un climat de confiance en favorisant la libre expression des opinions et la libre circulation de l'information, pour qu'ensuite être autonome dans ses décisions. Un esprit d'ouverture et d'écoute a guidé les échanges de l'information. On a mis les vrais problèmes sur table, sans tenter de trouver des coupables, mais plutôt de chercher ensemble des solutions originales et adaptables aux réalités du groupe.

On a regroupé le personnel directement concerné par les problèmes avec une forte représentation d'employés, qui sont choisis sans égard à la hiérarchie. Le personnel a donc participé à toutes les étapes de la démarche du changement. En d'autres termes, « nos employés ont été nos consultants ». (voir annexe3)

Le changement organisationnel consiste à adopter une « approche planifiée à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de pratiques et de programmes d'actions qui sont adaptés

aux besoins de notre groupe ». Ce type de changement influe sur l'ensemble de l'organisation : c'est-à-dire sur l'ensemble des réglementations formelles relatives aux activités des membres de l'organisation. Ces réglementations touchent à la division du travail et à la coordination. Le rôle de ces réglementations est d'orienter le comportement des acteurs et de l'entreprise vers la réalisation des objectifs.

Il n'existe pas un bon moyen d'entreprendre ce processus et parfois, certaines mesures peuvent sembler contradictoires ou conflictuelles. Les organisations devront aborder les contradictions et trouver des solutions qui seront appropriées et uniformes pour l'ensemble de l'organisation. Ce qui fonctionne dans une organisation ou une situation ne fonctionne pas nécessairement dans une autre. Par conséquent, la connaissance de la dynamique interne de notre groupe et du contexte dans lequel elle fonctionne est très importante.

5.2.1. Planification du changement

5.2.1.1. Traiter toute contestation initiale

Il est probable que des membres de notre organisation demandent pourquoi il est nécessaire d'apporter des changements visant à rendre l'organisation unifiée. Cependant, il est possible qu'il existe une certaine forme de résistance face au processus de changement.

5.2.1.2. S'engager

Pour réussir le processus de changement organisationnel, il faut un engagement solide de la part des membres de l'organisation, en particulier les dirigeants et les décideurs. Il serait idéal que les membres à tous les niveaux de l'organisation (par exemple, le conseil, la direction, les employés et les bénévoles) s'engagent dans le processus de changement et l'appuient.

5.2.1.3. Documenter l'engagement

L'engagement du conseil et des employés devrait être documenté dans les procès-verbaux. La documentation devrait comprendre une déclaration claire des résultats escomptés et des moyens nécessaires pour les obtenir. Les détails relatifs au comment, au quand et par qui les tâches particulières seront réalisées seront donnés plus loin dans le processus. À présent, le conseil devrait aussi accorder des ressources (par exemple, des fonds, le temps des employés et les contributions des bénévoles) pour aider à remplir les objectifs. .(voir annexe 4)

5.2.1.4. Faire preuve d'engagement

Il est essentiel pour la réussite de toute initiative visant le changement que non seulement l'engagement ait été fait, mais qu'il soit communiqué à tous les membres du groupe.

Il faut décider comment l'engagement à l'initiative sera manifesté et communiqué. Les modes de communication suivants sont des options possibles :

- Communiquer par le président directeur général à tous les membres du groupe ;
- Annoncer lors d'une réunion exceptionnelle ;
- Annoncer lors de l'ordre du jour des réunions du conseil, du comité ou du personnel ;

Il faudrait communiquer l'intention de l'organisation non seulement au début de l'initiative, mais aussi à plusieurs reprises au cours du processus. Une communication efficace est un facteur important pour obtenir les résultats souhaités.

5.2.1.5. Créer un comité directeur

Un comité sera nécessaire pour planifier et surveiller le processus de changement. Il devrait contenir des personnes des divers unités du groupe (par exemple, des employés des différentes structures, des membres du conseil, des bénévoles) pour que les perspectives de chaque structures soient représentées. Il peut aussi s'avérer bénéfique d'inviter les formateurs vacataires à se joindre à ce comité.

Par contre, le comité devra commencer par tenir quelques réunions internes afin déterminer les problèmes existants, d'établir des objectifs organisationnels, d'identifier les ressources qui sont disponibles, ainsi que de mettre sur pied les modes de communication et de gestion. Si nécessaire, on peut toujours modifier ces éléments après avoir reçu les commentaires des membres du groupe. . (voir annexe 5)

Pour aider le comité à fonctionner de manière organisée et efficace, il faut prendre les mesures suivantes :

Etablir un accord qui servira à établir les rôles, les responsabilités, le processus et la signification au sein du comité. Il comporte les décisions à l'égard des points suivants : l'objet du comité, les rôles des membres, la prise de décisions, les rapports hiérarchiques, l'autorité et l'imputabilité, les ressources disponibles, les membres et le calendrier de réunions.

Créer une compréhension et une vision commune : Aux premières réunions du comité, il s'agit de prendre le temps de consulter chaque membre afin de déterminer s'il comprend le bien-fondé du processus et les résultats attendus, ainsi que de constater ce que représente pour lui les avantages et la pertinence du processus de changement organisationnel. Il faut s'assurer que les membres du comité développent une compréhension *commune* du changement organisationnel axé sur l'unification structurelle et organisationnelle du groupe.

Développer des qualités de leadership : Même si les qualités de leadership au niveau du conseil sont essentielles, un processus de changement organisationnel efficace permettra de déterminer des leaders à tous les niveaux de l'organisation et pour diverses parties de l'initiative. Le comité devra nommer un président pour les réunions et un administrateur devra prendre la responsabilité pour coordonner toutes les activités ;

Favoriser la participation : comme on a déjà mentionné, un élément clé pour réussir un processus de changement organisationnel consiste en la participation des intervenants à chaque niveau de l'organisation. Il faut faire participer les employés, les bénévoles et les membres dans la planification, la prise de décisions et la mise en œuvre des recommandations. D'ailleurs, il peut s'avérer bénéfique, à cette étape, d'inclure des intervenants de l'extérieur de l'organisation pour recevoir une perspective externe sur nos propos à l'étape de planification, afin de s'assurer que nous sommes sur la bonne voie ;

Donner des séances de sensibilisation et de formation : Les membres du comité devront probablement se renseigner sur les questions liées « à l'unification structurelle et organisationnelle, et au changement et sa nécessité au sein du notre groupe » et ce avant de planifier le processus de changement organisationnel. Les questions à examiner pourraient comprendre le savoir-faire culturel, la communication entre les cultures et les compétences de résolution de conflits. Des membres du comité ayant une expérience solide dans ce domaine peuvent diriger les séances de formation. D'autre part, l'option de retenir les services d'un formateur professionnel externe procure les avantages suivants :

- Connaissances actualisées à jour ;
- Méthodes de formation plus développées ;
- Eviter le désagrément entre les membres qui ont été perçus comme ayant des connaissances et ceux qui ne l'ont pas été ;
- Permettre à tous les membres du comité de participer à la formation ;
- Une tierce partie peut aider à minimiser les tensions et à gérer les conflits, le cas échéant ;
- Le formateur peut être en mesure de suggérer d'autres ressources utiles au comité ;

5.2.1.6. Créer une stratégie de communication

La communication efficace est essentielle afin de créer un axe de soutien pour notre initiative. Dans le cadre du plan d'actions, il s'agit de considérer l'élaboration d'une stratégie particulière qui encouragera une communication bilatérale au sujet de l'initiative.

Les employés et les bénévoles devront savoir en quoi les changements organisationnels exerceront une incidence positive sur eux et sur l'ensemble de l'organisation. Il est important de déterminer comment on peut attirer l'attention du comité sur les préoccupations et les suggestions, et comment on donnera des réponses et des suivis. Il faut également préciser que la responsabilité d'assurer la réussite du changement repose non seulement sur le comité en question, mais aussi sur tous les membres de l'organisation.

Notre stratégie de communication pourrait comprendre les éléments suivants :

Série de messages clés ciblés à une diversité de groupes, par exemple : le conseil, les employés, les bénévoles, les membres, les partenaires, les dirigeants.

La possibilité de participer à une diversité d'activités conçues en fonction des besoins et intérêts des groupes cibles.

Choisir des modes de communication et des outils appropriés comme les communiqués, des ateliers et des personnes-ressources

Rapports de progrès opportuns.

Consultation sur les changements envisagés aux politiques et aux procédures organisationnelles.

Présentations et rapports de progrès réguliers aux réunions du conseil, aux employés et aux membres de l'organisation.

5.2.2. Effectuer les changements.

5.2.2.1. Mettre en œuvre le plan

L'étape de mise en œuvre révélera s'il existe un engagement solide au changement organisationnel. Étant donné les exigences conflictuelles en temps, en énergie et en ressources financières, il arrive souvent que des initiatives s'enlisent, que des travaux se retardent, que des réunions soient reportées et que d'autres événements surviennent. Il faudra que tous les membres du comité mettent des efforts concertés, que les membres du conseil et les directeurs assument leur rôle de direction, et que les employés et les bénévoles donnent un appui solide afin d'obtenir les résultats souhaités. Un exemple décrivant les rôles et les responsabilités possibles au sein de l'organisation sont déjà décrits dans le chapitre 4 (4.2 organisation administrative et financière et académique du groupe).

5.2.2.2. Etablir des séances de sensibilisation et de formation

L'un des éléments de notre stratégie de changement organisationnel consiste en une forme de formation. Même si la formation ne peut pas résoudre tous les problèmes et toutes les difficultés de l'organisation, elle peut jouer un rôle essentiel dans la réussite du changement.

Un programme de formation devrait être offert à tous les membres de l'organisation dès le début du processus. Si on se lance dans l'étape de mise en œuvre sans avoir une compréhension commune des besoins et des avantages des changements proposés, on néglige une des conditions-clés de réussite.

Idéalement, la formation sera divisée en deux étapes distinctes. La première étape consistera à sensibiliser les participants et à établir une compréhension commune de la question. Alors que la deuxième étape leur permettra de développer de compétences et des outils qui seront utiles pour l'organisation.

5.2.2.3. aborder l'opposition

Comme on l'a déjà mentionné, il est normal de faire face à la résistance lorsqu'il s'agit d'apporter des changements à une organisation, surtout si les changements visent à créer une organisation plus équitable et inclusive. Ce type de changement organisationnel met en question la structure hiérarchique et les relations qui peuvent empêcher l'accès et la participation des membres de la collectivité. Les changements organisationnels peuvent comprendre la réattribution des rôles des directeurs et des décideurs, le partage de ressources limitées et la nécessité de réorganiser l'espace physique.

Comme la mise en œuvre de ce type de changements entraîne des tensions, le conflit est inévitable. Une organisation qui reconnaît les conflits et qui est prête à les gérer sera plus apte à les résoudre. Les conflits bien gérés sont sains et productifs. Si on accepte que des tensions surviennent au sein de l'organisation, elles peuvent servir à réduire la crainte, à créer des occasions d'apprentissage et à développer une meilleure compréhension de la situation.

La consultation et la communication constantes et appropriées aideront à atténuer l'objection au changement. D'un point de vue structurel, il s'agit d'expliquer en détail les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'organisation. En cas de planification d'un programme de formation, par exemple, il faut préciser à qui il est destiné et de donner les raisons de la

réalisation. Ensuite, il faut déterminer le meilleur moyen d'adapter notre programme de formation aux besoins et aux intérêts des participants, par exemple, la date, le contenu, le lieu et d'autres besoins. De plus, il faut veiller que les personnes ciblées savent que le PDG compte sur leur participation et qu'elles aient accepté de participer.

5.2.3. L'évaluation

Une stratégie d'évaluation efficace nous permettra de déterminer et d'identifier les aspects qui fonctionnent et ceux non. Il faudrait accroître la surveillance de nos progrès visant à mettre en œuvre le plan par l'évaluation régulière et exhaustive de l'initiative globale.

Par ailleurs, c'est le temps de considérer tout changement récent ou inattendu au sein de l'organisation (par exemple, des changements de priorités ou de ressources qui sont disponibles) et l'environnement externe (par exemple, les changements dans la population, les nouvelles lois et les nouveaux programmes liés à l'intégration et à d'autres tendances nouvelles). Ces facteurs peuvent donner lieu à une révision du plan pour qu'il demeure réaliste et qu'il répond aux besoins et aux questions nouvelles.

Il faut reconnaître qu'une organisation ne sera jamais *parfaite* malgré ses efforts visant la réorganisation, mais elle peut certainement devenir plus compétente dans ces domaines.

5.2.3.1. Suivre du progrès

Les indicateurs du progrès et de la réussite seront nécessaires pour orienter cet aspect de l'initiative et pour les surveiller, il faut donc les évaluer. Il est recommandé d'établir les indicateurs à l'avance pour savoir quels renseignements à recueillir et à surveiller de façon constante.

Il est important d'effectuer de telles évaluations au cours du processus afin de vous assurer que votre initiative est sur la bonne voie. Assumez (devant le conseil, les employés et les bénévoles) la responsabilité des tâches accomplies et inachevées. Si vous avez échoué au premier lancement, il se peut que vous deviez simplement réévaluer le processus, apporter des modifications et essayer une deuxième fois.

5.2.3.2. Évaluer les résultats.

Il est essentiel de faire l'évaluation des résultats de notre organisation pour apporter des changements, non seulement pour la crédibilité de votre initiative, mais aussi pour assurer la croissance et la planification des initiatives futures. Certaines questions auxquelles vous pouvez répondre sont les suivantes :

- Quelle est notre situation? Quels sont nos accomplissements à ce jour?
- Quelles mesures ont fonctionné, quelles mesures n'ont pas et pourquoi?
- Quels sont les ajustements nécessaires?
- Quelles sont les prochaines étapes ?

Nous pouvons employer des méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer les résultats de notre initiative. L'évaluation qualitative sert à obtenir des renseignements approfondis sur chaque expérience et chaque perspective : il s'agit de mener des entrevues et/ou des groupes

de discussion afin de cerner le point de vue et l'opinion de chaque membre. L'évaluation quantitative porte sur les éléments qui peuvent être comptabilisés ou évalués directement, par exemple, la collecte des statistiques sur l'utilisation des services et des réponses aux questionnaires structurés.

Encore, il faut incorporer les méthodes employées lors de l'évaluation de l'organisation dans notre cadre organisationnel actuel afin d'évaluer son rendement (par exemple, comment évaluer le succès sur une base régulière).

L'évaluation se réalise par un processus de comparaison entre les données de base sur les conditions initiales de l'organisation et les résultats de l'évaluation des changements. Par conséquent, la première étape d'évaluation consiste à recueillir les données de base ou des renseignements sur les conditions initiales. Les données seraient tirées du premier processus d'évaluation organisationnel.

5.2.3.3. Réfléchir sur le processus

Après avoir apporté des changements organisationnels visant l'unification, il faut réfléchir sur le processus et le définir. Il faut aussi chercher une rétroaction auprès des intervenants, ainsi que remplacer, modifier ou éliminer les éléments qui ne se sont pas révélés utiles.

5.3. Planification de la mise en œuvre de la démarche :

La planification de la démarche sera sur la forme d'un diagramme de GANTT (Voir annexe6)

Conclusion Générale

Toutes les organisations sont confrontées aujourd'hui à des transformations majeures : fusions, réorganisations. Le développement économique des organisations repose non seulement sur la pertinence des stratégies externes, mais aussi sur la qualité des coopérations, les cultures et les ressources de créativité internes. Savoir décrypter les dynamiques sociales du changement, à l'écart des recettes managériales du moment, constitue aujourd'hui une ressource essentielle. C'est la raison pour laquelle cette étude a vu le jour. Il s'agit de restructurer un groupe, de lui apporter un nouveau souffle

Ce travail a donc pour but d'améliorer et de développer une nouvelle conception de notre établissement, à savoir : le Groupe Etoile Formation. Cette conception a pour rôle de transformer ce groupe et passer vers une nouvelle ère d'activité académique modernisée. Comme directrice d'une unité de ce groupe et initiatrice de ce projet de changement, je tiens à offrir ce travail sa part sérieuse et nécessaire de réalisation et d'application sur le terrain.

Souvent vécu comme un élément déstabilisant, le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement.

A travers cette étude nous avons donc essayé de collecter des informations concernant les ressources du groupe qui nous ont permis d'élaborer une stratégie du changement qui tient compte de ce dont elle peut disposer. Il s'agit, pour le groupe, d'évaluer la quantité de ressources disponibles, leur nature et leur unicité en matière de ressources physiques, humaines, financières, immatérielles et informationnelles.

Ce travail a donc pour but d'améliorer et de développer une nouvelle conception de notre établissement, à savoir : le Groupe Etoile Formation. Cette conception a pour rôle de transformer ce groupe et passer vers une nouvelle ère d'activité académique modernisée. Comme directrice d'une unité de ce groupe et initiatrice de ce projet de changement, je tiens à offrir ce travail sa part sérieuse et nécessaire de réalisation et d'application sur le terrain.

Cette occasion m'a permis de découvrir la facette cachée des structures classiques avec leurs limites et manquements d'une part. Et d'autre part, elle m'a boosté pour rapporter de nouvelles idées et méthodes pour une nouvelle vision des établissements académiques.

À cet égard, s'offre une ouverture d'horizon pour récolter les fruits de ce travail : comme il fournit une mutation importante et enrichie. Et en plus, cette expérience peut donner à des nouvelles perspectives de changement profitable pour le Groupe Etoile Formation.

Références bibliographiques

Ouvrages :

THELOT, Claude. « L'évaluation du système éducatif », Editions Nathan, 1993.

DEBARBIEUX, Eric. « Le climat scolaire : définition, effets et conditions d'amélioration », l'Université Paris-Est Créteil, 2010.

JAUJARD, François. « De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs », Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2007.

AUTISSIER, David ; MOUTOT, Jean-Michel. « Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action », Conservatoire National des Arts et Métiers, éditions Dunod, 2003.

Articles :

JOUANNE, Odile. « La fonction de Direction dans les établissements scolaires », CRDP de l'Académie d'Orléans-Tours, Service édition, 2006.

FOURGOUS, Jean-Michel. « La modernisation de l'école par le numérique », Rapport de la mission parlementaire, Mission confiée par le Ministre de l'éducation François Fillon, 2010.

DE CHASSEY, Eric. « 8 propositions pour une nouvelle académie : de France à Rome », Rapport de mission de l'Académie de France à Rome, 2013.

REY, Olivier; FEYFANT, Annie. « Vers une éducation plus innovante et créative », Institut Français de l'Education, 2012.

RONDEAU, Alain ; COLLERETTE, Pierre ; PICHAULT, François. « La Gestion du changement stratégique des les organisations publiques », Ecole Nationale d'Administration Publique, Revue Télescope, 2008.

BEN SAID, Hayat. « Gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation », Mémoire de fin d'étude, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 2000.

MONPIN, Gérard. « Conduire le changement : du diagnostic à l'action », Ecole HEC Paris, 2008.

Sites Internet :

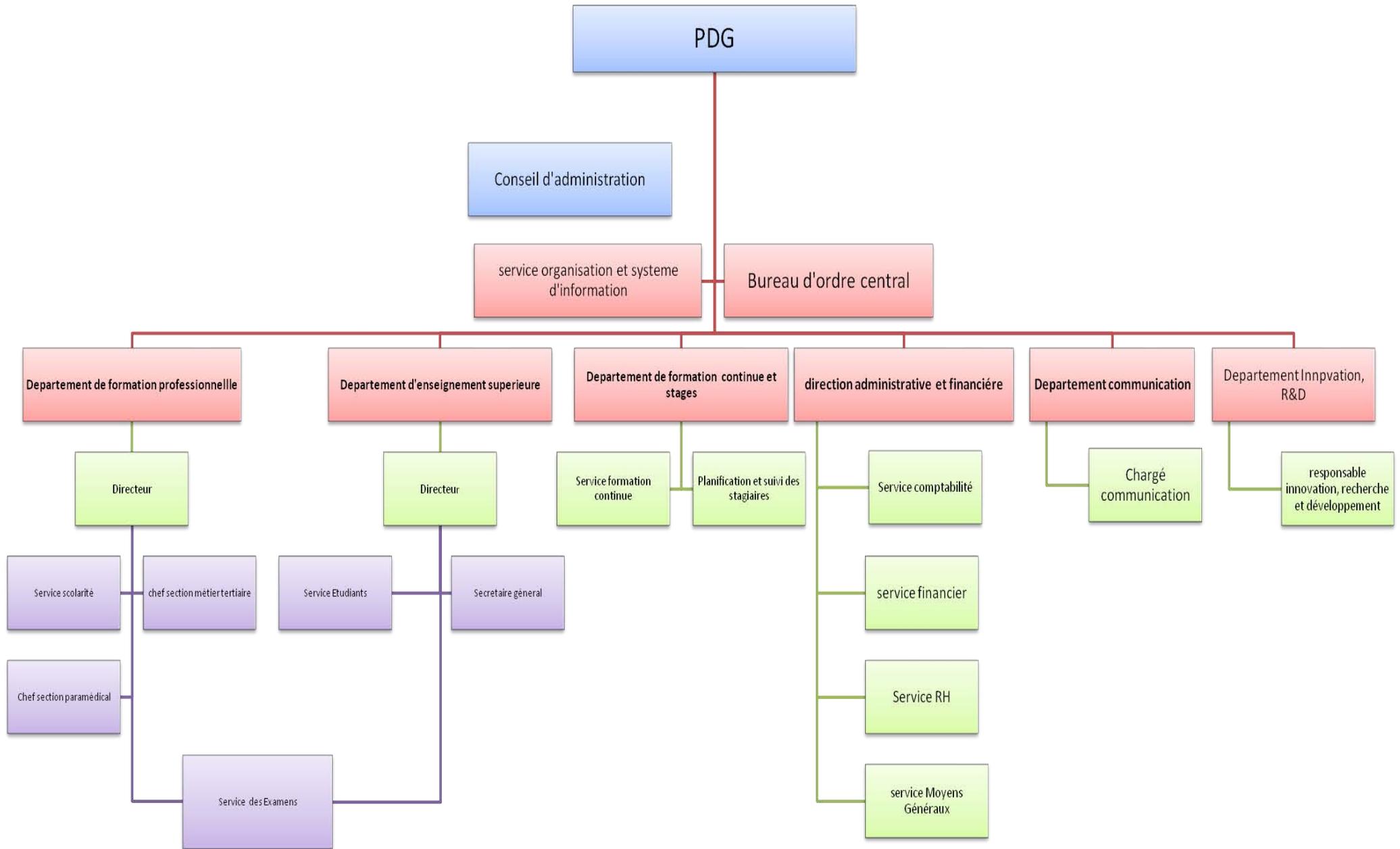
www.doctice.fr, « À l'ère de l'école numérique », Magazine Doctice, Numéro Mai 2008.

www.recherches-en-education.net, « Formation et professionnalisation des métiers de l'éducation et de la formation », Magazine Recherche en éducation, Numéro Janvier 2010.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemples « fiche poste »

Annexe 2 : Nouvel organigramme proposé



Annexe 3 : PV de réunion informative

Annexe 4 : Engagement

Annexe 5 : PV réunion de la création de comite

Annexe 6 Diagramme De GANTT