



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION RESSOURCES HUMAINES
Promotion 4, Année académique 2010-2011**

THEME

MISE EN PLACE D'UN SYSTEME E-LEARNING D'ENTREPRISE :

CAS DE LA SONATEL

Préparé par :

Hawa LASSANA NDIAYE

Sous la direction de :

**Monsieur Oumar DIALLO,
Enseignant associé au CESAG**

Bibliothèque du CESAG



Dédicace

A mes parents

A mes frères et sœurs

A mon époux

A mon fils

A Mr et Mme NDIAYE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ma gratitude va en premier lieu à mon encadreur Mr. Diallo qui a accepté de suivre et d'évaluer ce travail. Je tiens à lui assurer l'expression de mon profond respect et le remercie de participer à ce moment particulièrement important pour moi.

Je remercie également tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines de la SONATEL pour leur amicale sollicitude à mon égard.

Je ferais une mention spéciale à Mme Fatoumata DIA, Ingénieur formation, pour avoir acceptée de m'encadrer et Mr Amadou Tidiane Ndiaye, Chef du service Développement du personnel, pour avoir fait montre d'une grande disponibilité.

Je souhaite également remercier les différents enseignants que j'ai eu l'occasion de côtoyer tout au long de mes études au CESAG, et qui ont su m'apporter les bases nécessaires à la construction de mon projet professionnel.

Je n'oublie pas non plus toutes les personnes du CESAG dont l'amitié et les apports m'ont été précieux.

A mon époux, qui m'a soutenu, aidé, et encouragé.

Enfin, à Mr NDIAYE, merci d'avoir cru en moi. Ma dette à votre égard est grande, j'espère être à la hauteur.

Glossaire des abréviations et des termes

SONATEL	Société Nationale des Télécommunications
DRH	Direction des Ressources Humaines
MDRH	Département Management et Développement des Ressources Humaines
SDP	Service Développement Professionnel
MSI	Service Méthodes et Systèmes d'Information
MPP	Service Management et Pilotage de la Performance
CMI	Service Communication Interne
OLM	Oracle Learning Management
LMS	Learning Management System
LCMS	Learning Content Management System
HRBP	Human Resource Business Partner (partenaires d'affaires RH)
DAL	Direction des Achats et Logistique
SCRH	Service Client Ressources Humaines
CDC	Centre Développement des Compétences
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
BU	Business Unit
CR	Centre de Responsabilité
SAP	Service de l'Administration du Personnel
SAPER	Système d'amélioration des Performances
RH	Ressources Humaines
DSP	Département des Services Partagés
SIRH	Système Informatique de Gestion des Ressources Humaines

SIRH Système Informatique de Gestion des Ressources Humaines

Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Ces briques peuvent être de plusieurs sortes : gestion administrative du personnel, tableaux de bord sociaux, plate-forme de formation (dont *e-learning*), gestion des compétences et carrières, paie, gestion des temps et des activités... Un portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés.

LMS Learning Management System

L'appellation Learning Management System (LMS), en français « plate-forme de gestion de la formation », désigne une solution logicielle axée sur l'intégration, la diffusion et la gestion de contenu pour la formation à distance.

LCMS Learning Content Management System

Système de gestion de contenu d'apprentissage, en français, un **LCMS** est un système permettant de créer, publier et gérer un contenu d'apprentissage. Plus complet qu'un LMS, un **LCMS** intègre en général toutes les fonctionnalités d'un LMS.

E-LEARNING

L'e-Learning définit tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou Internet pour diffuser, interagir ou communiquer. Ce qui inclut l'enseignement à distance, en environnement distribué (autre que l'enseignement par correspondance classique), l'accès à des ressources par téléchargement ou en consultation sur le Net.

Table des illustrations

FIGURE 1 : COMPOSANTS D'UN DISPOSITIF E-LEARNING PRAT (2008) -----	16
FIGURE 2 : NIVEAUX D'UN DISPOSITIF E-LEARNING PRAT (2008)-----	17
FIGURE 3 : SYSTEME E-LEARNING: REPARTITION DES ROLES LCMS/LMS -CROZAT -----	20
FIGURE 4 : TABLEAU RECAPITULATIF DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES LMS/LCMS -----	21
FIGURE 5 : PROCESSUS DE GESTION DE LA FORMATION -----	33
FIGURE 6 : ECHANTILLON DE L'ETUDE -----	36
FIGURE 7 : ILLUSTRATION ARCHITECTURE DE L'INFRASTRUCTURE-----	40
FIGURE 8 : HIERARCHIE OBJET PLAN DE FORMATION-----	41
FIGURE 9 : ACCUEIL COLLABORATEURS DANS OLM -----	51
FIGURE 10 : ACCUEIL MANAGER DANS OLM-----	52

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	3
CHAPITRE I. CADRE THEORIQUE	3
SECTION I. LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	3
SECTION II. OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
SECTION III. HYPOTHESES DE TRAVAIL	6
SECTION IV. PERTINENCE DU SUJET	7
SECTION V. REVUE CRITIQUE DE LA UTTERATURE.....	8
CHAPITRE II. CADRE METHODOLOGIQUE	22
SECTION I. CADRE DE L'ETUDE	22
SECTION II. DELIMITATION DE L'ETUDE.....	34
SECTION III. ECHANTILLONNAGE	35
SECTION IV. TECHNIQUE D'INVESTIGATION	37
SECTION V. ENQUETE SUR LE TERRAIN	37
SECTION VI. LEÇONS APPRISES ET DIFFICULTES RENCONTREES	38
PARTIE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	39
CHAPITRE I. PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE.....	39
SECTION I. PRESENTATION D'ORALE E-BUSINESS SUITE.....	39
SECTION II. VUE D'ENSEMBLE SUR LA PORTEE FONCTIONNELLE DU MODULE OLM	40
CHAPITRE II. LES RECOMMANDATIONS.....	53
SECTION I. LES COURS ET L'OFFRE DE FORMATION	53
SECTION II. LA JUSTIFICATION DES INSCRIPTIONS ET LES NOTIFICATIONS	54
SECTION III. LA RESERVATION DES RESSOURCES	56
SECTION IV. LE COUT DU PLAN DE FORMATION	57
SECTION V. LES EVALUATIONS A CHAUD ET A FROID	58
CHAPITRE III. LES ELEMENTS DE REUSSITE	60
SECTION I. SPONSORING DE LA DIRECTION GENERALE.....	61
SECTION II. UTILISATION RAISONNEE DES TIC.....	61
SECTION III. COMMUNICATION INTERNE AUPRES DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	63
SECTION IV. MOYEN DE CONTROLE ET DE MESURE	64
SECTION V. LES NOUVELLES MISSIONS DE L'INGENIEUR FORMATION	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXES	71
TABLE DES MATIERES	72

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Jusqu'à la seconde moitié du XXe siècle, une personne mettait encore en œuvre, à la fin de sa carrière, les compétences acquises dans sa jeunesse. Aujourd'hui, ce schéma est largement obsolète. Non seulement les gens sont appelés à changer plusieurs fois de métier au cours de leur vie mais, à l'intérieur du même «métier», les connaissances ont un cycle de renouvellement sans cesse plus court.

De nos jours, il n'est plus suffisant de savoir utiliser des connaissances et des outils dans un seul domaine, il faut aussi apprendre à les adapter à de nouveaux contextes, il faut être capable d'être souple et créatif et savoir travailler en équipe. La durée de vie d'une qualification devient très courte et il devient indispensable de se former tout au long de sa vie.

La formation devient la clé du développement personnel.

Depuis quelques années, les économies africaines se réveillent sous la poussée des Nouvelles Technologies et de la mondialisation. Afin de rester compétitives, les entreprises doivent veiller à assurer une réactualisation, voire un développement continu des compétences de leur personnel ; c'est le cas de la SONATEL, enseigne du groupe France Telecom dédiée aux télécommunications.

Par conséquent, la gestion de la formation traditionnelle ne suffit plus à répondre aux exigences de flexibilité, rapidité, précision et massification de la formation, d'où un impératif de reengineering de la formation.

« Cette dimension recouvre toutes les fonctionnalités administratives qui permettent d'automatiser l'organisation de la formation, l'accessibilité des cours et le reporting » explique Business Interactif¹. Les utilisateurs principaux sont les responsables de la formation.

La plate-forme peut gérer l'ensemble du processus de formation et proposent le plus souvent les rapports de résultat des différentes formations.

S'inscrivant dans cette dynamique, la SONATEL, en raison de son importance et de sa position stratégique dans l'économie nationale, à décider de se mettre au pas.

C'est pour répondre à ces exigences que la SONATEL a déployer Oracle Learning Management (OLM), suite à l'acquisition de la suite E-BUSINESS d'ORACLE.

¹ BUSINESS INTERACTIF, Présentation générale et solutions logicielles, décembre 2001

Ainsi, notre étude se propose d'analyser les fonctionnalités de cette plateforme de gestion de la formation afin de mettre en exergue l'amélioration apportée.

Il s'agit notamment de :

- la gestion du plan de la formation,
- des ressources de formation,
- de l'évaluation,
- des inscriptions,
- ainsi que celle des budgets et coûts de formation.

La première partie de ce mémoire est consacrée à l'état des lieux. Nous présenterons et synthétiserons les différents concepts en cours en matière de formation et Learning Management System (LMS), dans un premier temps, puis nous décrirons ensuite l'environnement du cadre d'étude (la SONATEL) et la plateforme de gestion de la formation retenue : Oracle Learning Management.

La deuxième partie est consacrée à l'interprétation : nous tenterons une explication des différents phénomènes que nous aurons mis en évidence.

PARTIE 1:
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE

Chapitre I. Cadre théorique

Section I. La problématique de recherche

Confrontées à l'internationalisation, les fonctions classiques de l'entreprise se complexifient et doivent prendre en compte de nouvelles variables décisionnelles et de gestion.

La fonction Ressources Humaines n'échappe pas à la règle.

Selon Michael Porter, l'avantage concurrentiel résiderait dans des activités stratégiques que les concurrents auraient du mal à copier ou à imiter facilement. Les sources traditionnelles d'avantage concurrentiel sont soit des coûts bas, soit la différenciation par la valeur intrinsèque du produit, mais peuvent aussi être dans une mise au point de management et de gestion adaptée à la stratégie.

Dans les entreprises contemporaines qui luttent à la fois sur le front des prix, de la qualité, du service et de l'innovation, la compétence des salariés est un élément essentiel de la différenciation concurrentielle. A. de Geus, un ancien Dirigeant de Shell, écrivait dans la Harvard Business Review que « *la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents était peut être le seul atout compétitif durable* »²

Pour Philippe GIL : « *le capital humain est la ressource discriminante du XXI^e siècle* ». En effet, « *capitaliser les savoirs et savoir faire, les transmettre en juste à temps, faire de la formation et du développement des compétences un atout de l'entreprise ne sont plus une contrainte mais une véritable nécessité* ».³

La fonction Ressources Humaines, afin de se concentrer sur ses nouveaux objectifs d'acteur actif du changement au service de la stratégie, doit repenser ses priorités et son organisation ; c'est pourquoi de nouvelles solutions à la fois technologiques et d'organisation s'offrent à elle.

La presse spécialisée en parle et le professeur Michel Kalika, nous prévient, « *Attention les Directions des Ressources Humaines ne pourront échapper à la déferlante numérique, et devront être capables d'anticiper la pénétration de ces nouvelles technologies* ».⁴

Si depuis quelques temps l'incontournable obligation de communiquer, d'optimiser, de partager, d'exceller, de rentabiliser, de maîtriser, de globaliser..... amène tout droit la

² JM. PERRETI, Tous DRH, Editions l'organisation, 1996, 215 p

³ P. GIL, E-formation, NTIC et reengineering de la formation professionnel, Dunod, 2003

⁴ M. KALIKA, e-GRH: révolution ou évolution?, Editions Liaisons, 2002

fonction Ressources Humaines à redéfinir son rôle et devenir le « Business Partner » tant attendu au sein des entreprises ; alors, il lui faut réinventer une nouvelle manière de travailler. Longtemps focalisée sur les problèmes et les enjeux du développement des compétences-clés, la formation sort peu à peu, de son rôle technique pour développer et assurer une dimension stratégique, et contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Une telle gestion de la formation doit s'appuyer sur ce que l'on appelle en anglais « Learning management » proposition pour que l'entreprise soit considérée comme un employeur de premier choix (employer of choice).

Pour répondre à ce nouveau besoin, il faut apporter des réponses nouvelles et c'est ici que les technologies s'imposent. Ce qui nous amène à deux concepts complémentaires : le e-Learning et le Learning management système (LMS).

Le e-Learning ouvre aujourd'hui le champ des possibilités sur laquelle beaucoup fondent des espoirs de modification profondes des pratiques. On retiendra comme définition celle avancée par A. Meignant « l'ensemble des outils, système, applicatifs permettant la création, le déploiement, la livraison et **la gestion de la formation en ligne** »⁵

Le Learning Management System (ou système de gestion de la formation) est un système informatique conçu pour optimiser, sur un réseau Internet ou Intranet, la gestion de l'ensemble des activités de formation. Il s'agit d'un outil d'administration de la formation en ligne.

Selon leur conception, elles favorisent l'entrée par les contenus ou les compétences, le travail collaboratif ou individuel, l'acquisition de compétences ou l'organisation de connaissances. Choisir une plate-forme adaptée aux besoins de l'ingénierie de la formation est donc une étape importante pour l'optimisation du dispositif et l'atteinte des objectifs.⁶

Le LMS (Learning Management System) ou plateforme de gestion de la formation en ligne est donc au cœur de l'e-Learning.

La SONATEL, à travers son projet SIRH, retient le Learning Management System d'ORACLE pour accompagner l'évolution des compétences de ses collaborateurs.

⁵ A. MEIGNANT, Manager la formation, Editions Liaisons, 2009, 28 p

⁶ http://edutechwiki.unige.ch/fr/Logiciels_de_gestion_fonction_formation

Elle connaît une forte expansion et considère la formation comme un axe stratégique de développement. Le professionnalisme de ses agents et collaborateurs est un élément important de sa stratégie : la satisfaction de ses clients.

Cependant, la principale difficulté réside dans le fait que les implications financières, les difficultés technologiques, techniques et humaines ; la spécificité des projets SIRH, font du déploiement d'une plateforme e-Learning un projet délicat dont il est impérieux de réussir l'implémentation.

Par voie de conséquence, on peut se poser les questions suivantes :

- ✓ Quelles pourraient alors être les effets positifs du système e-Learning qui contribueraient à cet avantage concurrentiel ?
- ✓ Quel est la valeur ajoutée de l'utilisation des LMS dans le management du développement des compétences?

La question qui se pose alors, et qui a été le point de départ de ce mémoire, est : dans quelle mesure, la mise en place d'un système e-Learning d'entreprise peut-elle, dans le cas de la SONATEL, une organisation qui repose sa stratégie sur le développement du capital humain, être utilisée comme moyen d'améliorer les processus et le management du développement de ses compétences ?

Puisque le changement semble s'imposer alors pourquoi ne pas aller dans ce sens. Comme disait Charles Darwin : « Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui suit, ni la plus intelligente, mais bien celle qui s'adapte le mieux aux changements ».

D'autres plus contemporains comme Bernard Merck diront : « La fonction Ressources Humaines doit évoluer pour ne pas disparaître »⁷.

⁷ B. MERCK, Équipes RH, acteurs de la stratégie, Editions de l'Organisation, 2003

Section II. Objectifs de l'étude

Sous section I. Objectif général

L'objectif général de cette étude est de voir comment l'implémentation d'un système e-Learning améliore le processus et le management des compétences à la SONATEL.

Pour apprécier l'amélioration apportée au processus de la gestion de formation, nous présenterons Oracle Learning Management. Nous nous appuierons ensuite sur l'analyse des fonctionnalités offertes afin de discuter de ses principaux atouts et risques.

Sous section II. Objectif spécifiques

Les objectifs spécifiques seront de :

- Déterminer dans quel cadre s'est effectué la conception et l'implémentation du système e-Learning (OLM) à la SONATEL
- Présenter le système e-Learning OLM : ses aspects fonctionnels et techniques
- Répertorier les contraintes rencontrées
- Identifier les évolutions induites par l'implémentation du système et l'impact sur la fonction formation

Section III. Hypothèses de travail

- Le développement des compétences est essentiel pour maintenir l'attractivité d'une entreprise vis-à-vis de son capital le plus important : son capital humain.
- La cohérence des processus de gestion de la formation ne peut être maintenue qu'à condition de mesurer l'efficacité des formations et d'anticiper les lacunes de compétence.
- Il est important de tirer tous les bénéfices d'un système d'e-formation intelligent en temps réel intégré à l'entreprise.
- L'implémentation du système e-Learning va bouleverser la façon d'exercer le métier de la formation.

Section IV. Pertinence du sujet

L'intérêt de l'étude est double. Elle nous permet d'une part de confronter la théorie des enseignements dispensés au CESAG (e-management, e-GRH, management de la formation...) à la réalité du terrain.

Par ailleurs, le choix de ce sujet est essentiellement motivé par plusieurs constats (dysfonctionnements) réalisés depuis mon arrivée, en stage, au Service Développement du Personnel :

- ✓ Une dérive (surabondance, pollution électronique) dans l'usage de l'e-mail
- ✓ Des informations qui arrivent trop tard pour être pertinente (annulation due à un manque de salle, mauvaise coordination, des annulations au dernier moment.....)

Ces nombreux dysfonctionnements entraînent des régulations coûteuses pour la SONATEL. Des annulations entraînent des reprogrammations qui occasionnent un retard dans l'exécution du plan de formation. Ces mêmes dysfonctionnements entraînent des frais inutiles quand à la restauration ; et des heures de travail perdues pour le service développement du personnel entre autre. Et dans la mesure où ses dysfonctionnements sont liés on peut parler de spirale infernale selon deux phénomènes⁸ :

- ✓ L'effet d'accumulation : plusieurs dysfonctionnements indépendants des uns des autres peuvent se produire simultanément et provoquer une amplification des coûts.
- ✓ L'effet d'enchaînement (ou dysfonctionnement en cascade) : liaison de causes à effet entre plusieurs dysfonctionnements. Par exemple, l'exemple cité plus haut.

La mise en place d'OLM permet de rationaliser le travail au service développement du personnel, par le passage du système encore très classique, au système intégré et ainsi améliorer les processus afin d'offrir un meilleur service aux collaborateurs (client interne).

⁸ Manuel de gestion, volume1, 2eme édition, Editions Ellipse, 2008, 975 p,

Section V. Revue critique de la littérature

Cette section abordera dans un premier temps les concepts clés du développement des compétences par la formation et présentera par la suite les Learning Management System.

Sous section I. Généralités sur la formation

A. La formation

La formation se définit comme un processus d'acquisition de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes qui utilise la communication comme moyen d'apprentissage et d'approfondissement pour améliorer une situation de départ non désirée.

Le concept de formation vient du mot latin *formatio*. Il s'agit de l'action de former ou de se former ou le résultat de cette action (donner une forme à quelque chose ou, s'agissant de deux ou de plusieurs personnes ou choses, composer le tout dont elles font partie).⁹

Dans le cadre militaire, par ailleurs, la formation est un mouvement par lequel une troupe ou un corps de bateaux de guerre prend une certaine disposition (ordonnée), et l'état où il/elle se trouve après cette disposition.

De nos jours, la notion de formation a plutôt tendance à être associée à l'idée de formation professionnelle, c'est-à-dire les études, les connaissances et les compétences acquis dans le but de l'insertion, la réinsertion et le recyclage au travail.

L'objectif de la formation professionnelle est d'augmenter et d'approprier les connaissances et les compétences des travailleurs tout au long de leur vie.

En général, il existe trois types de formation professionnelle, à savoir : la formation professionnelle spécifique ou initiale (destinée aux étudiants qui décident de se lancer dans le monde du travail), la formation occupationnelle (enseignement adressé aux personnes au chômage et aux demandeurs d'emploi, visé à leur insertion ou réinsertion dans le monde du travail) et la formation professionnelle continue (elle concerne les adultes qui travaillent déjà, mais qui souhaitent valoriser les acquis de leur expérience et perfectionner leurs savoir-faire, ce qui contribue pour accroître l'employabilité).

⁹ <http://lesdefinitions.fr/formation>

En définitive on retiendra que : la formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle concerne en général des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, souhaitant accroître leurs compétences.

Pour se faire, elle nécessite un outil : le plan de formation et se pratique par l'ingénierie de la formation qui obéit à un processus spécifique.

B. Le plan de formation

Le plan de formation identifie les activités ayant comme objectif l'amélioration et le développement des compétences des employés via le processus de formation. La formation qui est offerte aux employés est d'abord reliée aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi, ce plan décrit les buts de l'entreprise en matière de formation et englobe aussi le plan spécifique de formation (St-Onge et al. 2004).

Selon l'AFNOR (Agence Française de Normalisation), il s'agit du document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée.

Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

C. L'ingénierie de la formation

On entend par Ingénierie de formation « un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes qui sont mises en œuvre dans la conception d'actions ou de dispositifs de formation afin d'atteindre efficacement l'objectif visé »¹⁰.

L'objectif premier est donc de situer les différents modules les uns par rapport aux autres de la manière la plus efficace possible.

Plus explicitement, l'ingénierie de formation comprend les méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation, la conception d'un projet de formation, la définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre, la coordination et le suivi de la formation, l'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés.

¹⁰ C. PARMENTIER, L'ingénierie de formation, Paris, Eyrolles Editions d'Organisation collection "Outils et Méthodes", 2008

D. Le processus de la formation

Un processus est généralement défini comme un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants afin d'atteindre un résultat final. Plus précisément, un processus est une suite ordonnée de tâches ou de sous-processus, initiée par un fournisseur d'inputs, exécutée par des acteurs humains ou des applications informatiques qui transforment les inputs en outputs à destination de clients en y apportant une valeur ajoutée. Un processus s'exécute par l'application d'une ou plusieurs procédures.

La conception et l'exécution d'un plan formation se fait à travers un processus. Le succès et l'efficacité d'un programme de formation dépend de l'exécution successive de trois phases. La première phase consiste à l'analyse des besoins de formation, la deuxième comprend le développement et l'implantation d'un plan adéquat de formation et finalement, la dernière phase se concentre sur l'évaluation des résultats (St-Onge et al. 2009).

Les clients directs sont les individus qui suivent la formation.

Les clients indirects sont les managers intéressés par les effets de la formation sur leurs collaborateurs et la direction générale qui finance éventuellement les programmes.

La finalité du processus est d'améliorer au meilleur coût les performances individuelles ou collectives des individus par l'acquisition de connaissances ou de savoir-faire.¹¹

Sous section II. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines et à la stratégie globale de l'entreprise

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines et se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise.

A. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines

On rencontre l'appui de la formation à la gestion des ressources humaines au niveau de la résolution des dysfonctionnements au sein de l'entreprise, en ce qui concerne la gestion prévisionnelle et aussi lorsqu'il est question de maintenir l'employabilité des salariés.

¹¹ Pierre JOCOU et Frédéric LUCAS, *Au cœur du changement, une autre démarche de management : la qualité totale*, Dunod, 1992

1. La résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatés au sein d'une structure. Ceux-ci entravent sa bonne marche. Et, les solutions qui s'offrent à elle sont diverses et variées. Parmi celles-ci, on note la formation qui peut aider à contribuer à résoudre les problèmes de l'entreprise.

Bien évidemment, la formation sera utilisée quand il sera attesté qu'elle est la solution au problème rencontré. En effet, les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres types d'actions comme le recrutement, la mobilité....etc. La présence d'un hiérarchique opérationnel attentif peut permettre de détecter cette difficulté et impulser une action de formation qui peut s'avérer un correctif de l'anomalie constatée.

Cependant, l'apport de la formation ne s'arrête pas uniquement à ce but, elle peut servir aussi à la gestion prévisionnelle du personnel.

2. La gestion prévisionnelle des compétences

A l'heure actuelle où le contexte économique est changeant, la notion de compétence prend alors une nouvelle importance. La performance d'une entreprise, fonction de sa capacité à s'adapter à des situations imprévues, semble bien dépendre des compétences de ses salariés à cette propre adaptation.

La vision taylorienne du travail où l'employé applique des solutions préexistantes pensées « pour lui », face à une situation pré-identifiée, n'est plus valable.

L'homme devenant un déterminant très important pour toute gestion prévisionnelle qui n'est rien d'autre que l'ajustement des ressources aux besoins futurs à court, moyen et à long terme, il importe de porter un regard particulier sur celui-ci. Et cela se traduit par l'identification des besoins en ressources humaines attendues à terme.

Parmi ceux-ci, la formation occupe une place de choix. En effet, elle est un outil de la gestion prévisionnelle qui s'appuie sur le recours à l'ingénierie de la formation. Elle entre alors en jeu pour faciliter l'adaptation des individus ou des groupes de travailleurs. La mesure des écarts permet de fixer des objectifs de qualification que la formation aura pour mission d'atteindre.

C'est pourquoi, les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle, aboutissent dans bien des cas à la formulation des besoins de formation. La formation contribue également au maintien de l'employabilité des salariés.

3. Le maintien de l'employabilité des salariés

Le souci de gérer les compétences est aussi celui des salariés. Ils sont de plus en plus appelés à devenir acteurs de leur évolution, à gérer leur propre "employabilité". Le développement et le maintien d'une aptitude à trouver un autre emploi suppose la mise à jour des compétences.

Le salarié en ayant le souci du maintien de son employabilité, doit développer une attitude constante de veille pour adapter ses compétences au fil de sa vie professionnelle afin de pouvoir rebondir à tout moment de sa carrière. La formation continue qui prend en compte aussi bien les besoins collectifs que les besoins individuels doit être perçue par le salarié comme un élément de sa stratégie pour maintenir son employabilité. Par conséquent, les salariés doivent investir en temps, en attention, en travail, en sachant et en voulant mobiliser leurs ressources cognitives. En d'autres termes, il est nécessaire que les individus deviennent co-investisseurs de leur formation, qu'ils soient non pas des formés "passifs" mais des apprenants "actifs".

B. La contribution de la formation à la stratégie de l'entreprise

1. L'acquisition de la culture d'entreprise

Toute entreprise ou groupe humain a une culture qui lui est propre. Au fil des années, l'entreprise s'est forgée un ensemble d'hypothèses fondamentales, de croyances qui lui ont permis de s'adapter à son environnement comme de favoriser l'intégration de ses membres.

Ainsi, chaque entreprise a des caractéristiques culturelles spécifiques qui résultent de son histoire, de ses métiers, de ses valeurs.

C'est pourquoi, M. THEVENET (2003) soutient que « la culture d'entreprise recouvre une réalité de l'organisation correspondant aux références construites par l'entreprise durant son histoire et qui déterminent en partie son fonctionnement »¹².

¹² M. Thévenet Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes, Editions d'Organisation, 2003

On le constate, un salarié qui intègre une structure fait irruption dans un milieu qu'il connaît peu ou du tout. Aussi, faut-il que ce dernier comprenne la culture de l'entreprise à laquelle il appartient afin de répondre au mieux par son travail aux attentes de son employeur. Pour se faire, la formation intervient comme un instrument d'acquisition de la culture de l'entreprise sous forme d'actions de formation à l'endroit des salariés nouvellement recrutés.

2. La facilitation des projets d'investissements

En outre, l'on sait que les projets correspondent à des choix volontaristes retenus par l'entreprise. Aussi il est nécessaire qu'au moment de la préparation et des études préliminaires, de la réalisation desdits projets, la composante formation soit prise en compte. Cela suppose que la formation soit intégrée dans les stratégies que l'entreprise met en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité.

La formation est alors une activité qui se veut contributive à part entière des choix que fait l'entreprise. Prise en compte, elle devient un élément facilitateur de la réussite des projets ou des investissements que réalise l'entreprise.

C'est pourquoi, il ne suffit pas qu'un investissement soit diligenté par le meilleur technicien pour qu'il offre les résultats attendus. Dans bien des cas, l'absence d'implication au démarrage du volet formation peut aboutir à des conséquences indésirables et fâcheuses.

La formation demeure alors l'un des meilleurs moyens de réussite d'un projet, mais elle nécessite un mode de management spécifique.

C. Le management de la formation et l'E-management

1. Manager la formation

Cela fait des années maintenant que la formation est décrite comme un atout stratégique dans la compétition économique.

Manager la formation, selon A. Meignant « ce n'est pas faire gérer des inscriptions dans des stages par un service spécialisé. C'est analyser des situations, prendre ou faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés, en fonction du meilleur rapport qualité. »¹³

¹³ A. MEIGNANT, Manager la formation, Editions Liaisons, 2009, 28 et S. p,

En effet, celle-ci est centrée dans une logique managériale, beaucoup plus proche des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels, des soucis d'efficacité et de rentabilité.

L'un des corollaires de cette démarche est de s'appuyer largement sur l'encadrement. Là aussi c'est une évolution positive, car aucune politique de formation efficace ne peut exister sans le soutien et l'implication de l'encadrement, mais cela suppose que l'encadrement sache faire.

L'importance de cet enjeu humain rend encore plus insupportables les gaspillages de ressources, les plans de formation bâclés, les attitudes consummatoires désinvoltes, les approches bureaucratiques souligne Alain MEIGNANT.

C'est pourquoi, aujourd'hui la tendance est aux plateformes de gestion de la formation (LMS). Dès lors que l'entreprise opte pour ce mode de gestion, on parle de E-Management et plus précisément de E-GRH.

2. E-management et E-RH

L'e-management peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus (finalisation, organisation, animation, contrôle) des impacts et opportunités des TIC (Kalika *et alii*, 2003). Ces modifications, qui s'appliquent tant aux outils de management qu'aux processus, peuvent être examinées par grandes fonctions.

Pour l'implémentation d'un LMS on parle d'E-GRH et plus précisément d'e-formation.

L'e-RH, est un recours aux TIC, pour un mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH, qui s'appuie sur :

- le partage de l'information RH et son traitement par un accès direct des salariés, du management et de la fonction RH ;
- la mise en place d'organisations RH nouvelles pour optimiser la relation de service.

Sous section III. Les Learning Management Système (LMS)

L'e-formation implique l'implémentation d'un LMS. Cependant, comme nous l'avons vu en introduction, on ne peut parler de LMS sans faire référence à l'e-Learning.

A. L'E-Learning

L'e-Learning définit tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou Internet pour diffuser, interagir ou communiquer. Ce qui inclut l'enseignement à distance, en environnement distribué (autre que l'enseignement par correspondance classique), l'accès à des ressources par téléchargement ou en consultation sur le Net.

Il peut faire intervenir des outils synchrones ou asynchrones, des systèmes tutorés, des systèmes à base d'auto formation, ou une combinaison des éléments évoqués.

1. Formation synchrone

C'est la situation de formation durant laquelle les participants se connectent simultanément à leur session de formation. Ils peuvent communiquer en temps réel, soit par web-conférence ou visioconférence.

Les formations synchrones permettent de partager les applications et d'interagir sur celles-ci au moment où le tuteur donne la main sur le document partagé.

2. Formation asynchrone

C'est la situation durant laquelle l'échange avec les autres apprenants ou avec les tuteurs s'effectue via des modes de communication ne nécessitant pas de connexion simultanée : forums de discussion, e-mails.

Ce mode de formation repose sur un apprentissage dit auto-dirigé, avec des cours, des exercices et des évaluations automatisés, impliquant une certaine autonomie de l'apprenant.

Le e-Learning a été considéré d'emblée comme un produit de substitution à la formation traditionnelle, dans le domaine professionnel notamment.

Cette vision s'est faite en considérant les avantages comparatifs nécessaires du e-Learning :

- ✓ Abolition des distances.

- ✓ Disparition du présentiel.
- ✓ Souplesse des horaires et des lieux.
- ✓ Personnalisation de la pédagogie.
- ✓ Economie sur les budgets indirects de formation (déplacements, locaux).

Les deux schémas qui suivent illustrent les composants et les niveaux qui composent un dispositif e-Learning selon Prat (2008).

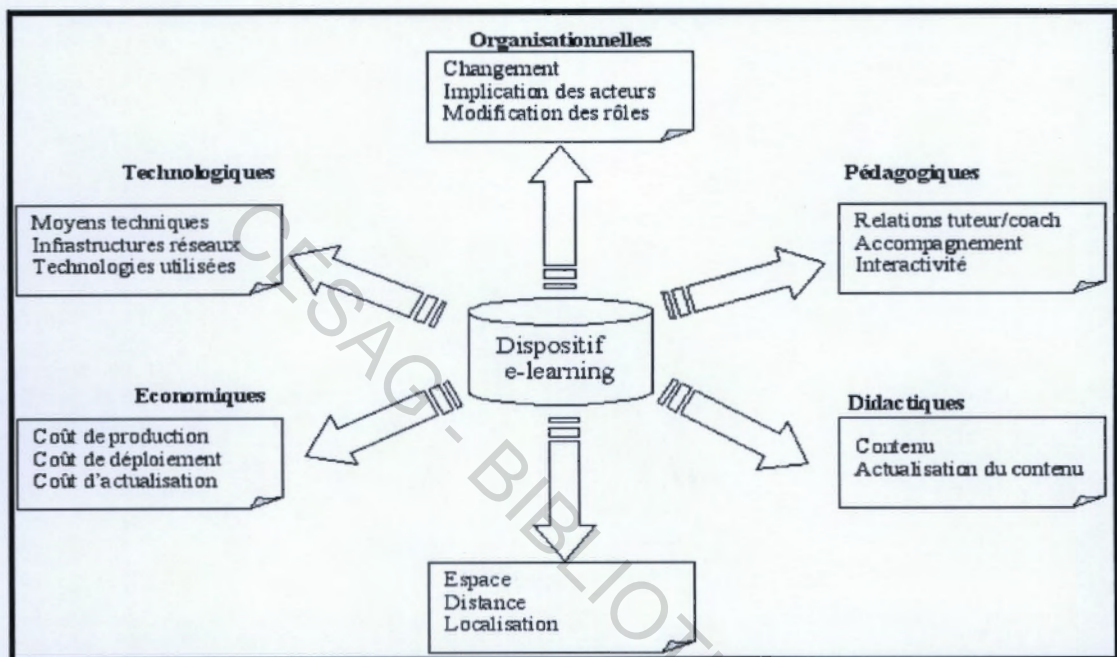


Figure 1: Composants d'un dispositif e-Learning PRAT (2008)

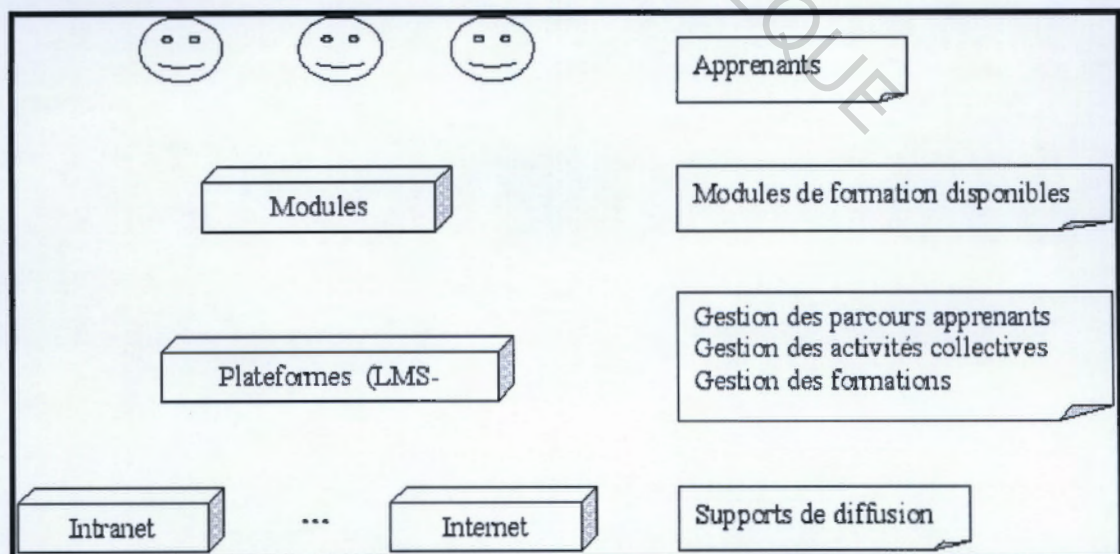


Figure 2: Niveaux d'un Dispositif e-Learning PRAT (2008)

B. Les Learning Management System

1. Qu'est ce qu'un LMS ?

L'appellation Learning Management System (LMS), en français « plate-forme de gestion de la formation », désigne une solution logicielle axée sur l'intégration, la diffusion et la gestion de contenu pour la formation à distance.

Un LMS peut également être utilisé pour gérer des formations dites « présentielles », c'est-à-dire en présence de formateurs, pour la gestion de l'administration des formations, la gestion et le suivi des apprenants.

Voici comment les acteurs impliqués dans les formations utilisent un LMS:

Les responsables de la formation (auteurs et formateurs) créent et mettent en ligne les formations, définissent les profils d'accès aux formations, gèrent et animent les formations (que ce soit en synchrone ou en asynchrone), suivent les retours de formation.

L'administrateur du système le configure et gère les statistiques sur les retours de formation.

Les apprenants suivent la formation via le LMS (s'il s'agit de e-Learning) et émettent leurs retours, de façon active ou passive, via le système.

Nous retiendrons, en définitive, la définition d'ERNST du Learning Management System. Selon lui, il désigne les plates-formes pédagogiques qui permettent la gestion de formation. Le LMS prend en charge la couche logistique de la plate-forme e-Learning. Il gère les formations à l'aide d'un panel d'outils, qui peuvent être classés en 3 catégories¹⁴ :

✦ *Les outils de gestion à destination des administrateurs*

La gestion de la formation regroupe des fonctionnalités qui concernent l'automatisation de l'organisation de la formation, l'accessibilité aux cours et le reporting (données statistiques).

La gestion des étudiants concerne l'inscription et le suivi des apprenants

¹⁴ Christian Ernst, « E-Learning : Conception et mise en œuvre d'un enseignement en ligne : guide pratique pour une e-pédagogie », Cépadués, 2008

L'intégration de ces fonctions dans un système d'information et de formation unique permet de rationaliser les différents processus : inscription, positionnement, évaluation qui régissent les activités de formation et de les automatiser tout en conservant une grande souplesse.

✦ **Les outils de communication, utilisés par les gestionnaires et les apprenants**

Elles comprennent :

- Les outils de communication asynchrone
- La messagerie électronique
- Le forum de discussion
- Le calendrier
- Les outils de communication synchrone
- Le chat
- L'audio ou vidéoconférence
- Le partage d'applications

✦ **Les outils d'évaluation des parcours des apprenants.**

On retrouve :

- Les Quiz
- L'auto-évaluation
- L'espace de dépôt : un espace d'échange de documents

2. Les principales fonctionnalités d'un LMS

On retrouve six fonctionnalités génériques :

1 *La gestion des apprenants*

Il s'agit de la principale fonctionnalité d'un LMS. Elle permet aux responsables de la formation de définir, avec l'aide de l'administrateur, les différents types de profils avec leurs droits associés.

Elle administre l'inscription et l'identification des apprenants aux formations, et ceci de façon individuelle ou groupée (affectation des tuteurs, respect d'un circuit d'approbation prédéfini, prise en compte éventuelle des pré-requis nécessaires pour suivre une formation). Certains

LMS gèrent également la notion de « domaine », segmentant l'accès aux formations selon les profils des apprenants et/ou les entités concernées.

2 La conception des cours

Les LMS intègrent le plus souvent des outils simples de création de contenu, permettant, la création de cours, d'exercices et d'évaluations, en assemblant les différents supports pédagogiques créés par le concepteur (documents, animations, multimédia). Il est possible de définir un scénario et une arborescence de cours. Cela étant, les LMS ne proposent généralement pas de solution complète de gestion de création de contenu.

Il faut pour cela se tourner vers des solutions spécifiques, appelées Learning Content Management Systems (LCMS), littéralement « plate-forme de gestion de contenu de formation ».

3 Le suivi des cursus de formation

Les LMS permettent de suivre les temps consacrés à la formation, ainsi que d'affecter des rôles aux différents apprenants. Il est possible d'évaluer les performances des apprenants et de leur délivrer des certifications si certaines conditions d'obtention sont remplies.

4 Les classes virtuelles

Les LMS proposent parfois certaines fonctionnalités permettant une interactivité entre les apprenants et le tuteur de la formation, de façon synchrone ou asynchrone : dialogue, tableau blanc, audio/vidéo conférence, navigation assistée, partage d'applications. Les fonctionnalités les plus souvent proposées alors sont les « chats » et le tableau blanc... Pour les autres fonctionnalités, il faut généralement se tourner vers des plateformes spécialisées de classes virtuelles.

5 Le suivi et le bilan de la formation

Les LMS intègrent des outils de reporting et de statistiques permettant de suivre de façon synthétique, par apprenant ou groupe d'apprenants, le temps passé en formation, les résultats obtenus, etc. Cela permet notamment le suivi et la gestion des coûts de formation.

Les LMS proposent des outils d'aide à la gestion des profils et des fonctions, de suivi de la progression des salariés, de consultation des parcours de formation, de réalisation de cartographies de postes/compétences.

3. Articulation LMS et LCMS

Les contenus produits et stockés dans le LCMS sont déployés en contexte d'usage dans le LMS. Pour bien comprendre l'articulation entre les deux systèmes le schéma d'architecture globale suivant de Stéphane CROZAT synthétise les fonctionnalités de chacun :

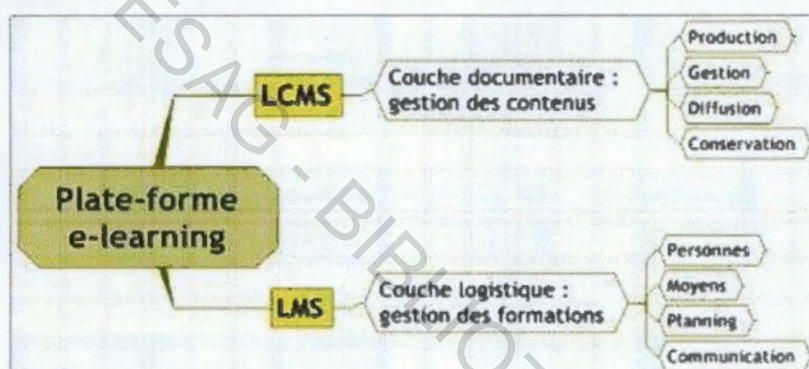


Figure 3 : Système e-Learning: répartition des rôles LCMS/LMS -CROZAT

La gestion de création de contenu par les LCMS

Comme l'on a vu précédemment, les LMS fournissent des fonctionnalités restreintes en terme de conception de cours. C'est pourquoi, les LCMS ont récemment émergé pour aider les entreprises à créer, stocker et diffuser des contenus d'apprentissage à partir d'une base de données centrale. L'objectif est de permettre la délivrance de contenus propriétaires personnalisés, tout en réduisant les coûts de création de contenu, par la réduction des temps de développement de ces contenus. Cette solution est donc particulièrement intéressante pour les entreprises qui ont beaucoup de contenu à créer et/ou à gérer.

En conclusion, les fonctionnalités des LMS et des LCMS sont complémentaires bien qu'elles se recoupent sur certains points (figure 4) :

- les LMS permettent de créer du contenu, mais de façon souvent limitée ;

- les LCMS permettent en théorie de diffuser des contenus de façon plus complète que les LMS (personnalisation dynamique), mais cette fonctionnalité n'est pas toujours applicable ; de plus, si certains LCMS intègrent des fonctions de reporting, cela reste assez rare.

Le tableau qui suit reprend les principales caractéristiques de chacun :

	LMS	LCMS
Objectif principal	Optimisation de la gestion des apprenants	Optimisation de la création et de diffusion de cours
Cible principale	Responsable de formation, formateur, administrateur	Développeur de contenu
Principales fonctionnalités		
Création de contenu	En partie	OUI
Travail collaboratif	En partie	OUI
Gestion des catalogues et des agendas	OUI	NON
Gestion des profils utilisateurs	OUI	NON
Personnalisation dynamique de la diffusion		Oui en théorie
Suivi des utilisateurs	OUI	Oui en théorie
Reporting sur les résultats de formation	OUI	En partie

Figure 4: Tableau récapitulatif des principales caractéristiques LMS/LCMS

Chapitre II. Cadre méthodologique

Section I. Cadre de l'étude

Sous section I. Présentation du Groupe SONATEL

Créée le 23 juillet 1985, la SONATEL est née de la fusion de l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT) et Télésénégal.

Pour s'adapter au nouvel environnement des télécommunications, la SONATEL a été privatisée en 1997. L'ouverture du capital a permis l'entrée d'un partenaire stratégique, France Télécom, choisi suite à un appel d'offre international.

Conformément aux conditions de sa privatisation, la SONATEL jouissait du monopole d'exploitation de la téléphonie fixe sur le téléphone national, international et les services de transmission de données, jusqu'en 2004, année où la libéralisation totale du secteur a été instituée.

Dans le domaine de la téléphonie mobile, la SONATEL est soumise à la concurrence réglementée depuis 1999 avec l'acquisition de la licence pour TIGO (SENTEL). Elle intervient par le biais de sa filiale SONATEL MOBILES. En septembre 2007, l'Etat du Sénégal a octroyé une licence globale de télécommunication à la société soudanaise SUDATEL.

Pour les services à valeur ajoutée, un secteur où la concurrence est libre, on retrouve la filiale SONATEL MULTIMEDIA dont l'activité est dédiée au service Internet.

Dans le cadre de sa stratégie internationale, la SONATEL compte trois filiales sous la bannière ORANGE : au Mali (depuis 2003), en Guinée et Guinée Bissau (depuis 2007). Concernant la filiale Orange Business Services, elle est née de la fusion entre la SONATEL et la Compagnie Générale d'Énergie (CGE). Cette fusion concerne uniquement les activités de gestion des réseaux privés d'entreprises, une des activités de la CGE.

La SONATEL est une entreprise structurante pour l'économie du Sénégal et en a fait un hub de trafic et un acteur majeur dans le développement des télécommunications en Afrique et dans le monde. Le 29 novembre 2006, le groupe SONATEL change son identité visuelle et adopte la marque commerciale Orange pour toutes ses activités du mobile (Alizé), de l'Internet (Sentoo) et de la télévision (Keurgui TV).

Son objectif est de faire vivre à ses consommateurs les meilleures opportunités de la convergence entre les technologies du mobile, de l'Internet et de la télévision à travers une marque unique.

A. Les dates repères

1985	Création de SONATEL : fusion des activités de télécommunications internationales et nationales
1997	Privatisation de SONATEL et entrée dans le capital de France Telecom à hauteur de 42,33%
1998	Entée dans le capital de près de 10 000 actionnaires et entrée en bourse de SONATEL à la BRVM.
1999	Création de la filiale SONATEL mobile avec la marque Alizé.
2001	Création de la filiale SONATEL Multimédia chargée du développement de l'activité Internet sous la marque Sentoo.
2002	Création de la Fondation d'Entreprise SONATEL – Inauguration du câble sous-marin SAT3/WASC/SAFE – Création de la filiale Ikatel au Mali.
2003	Démarrage des activités d'Ikatel au Mali. Obtention de la certification ISO 9001 version 2000 par SONATEL Mobiles.
2004	Libéralisation totale du secteur des télécommunications. Création de CGe-Solutions spécialisé dans les réseaux privés d'entreprise.
2006	Changement d'identité visuelle de SONATEL et adoption de la marque commerciale Orange pour les activités du mobile, de l'Internet et de la Télévision au Sénégal et au Mali.
2006	Simplification de l'architecture de marques avec l'adoption de la marque Orange pour tous les produits Internet, Mobile et TV de SONATEL ; adoption du nouveau logo SONATEL avec l'esperluette symbole de notre lien avec tous les partenaires.
2007	Attribution d'une deuxième licence globale à SUDATEL (opérateur soudanais de télécommunications). Démarrage des activités d' Orange Guinée et de Orange Bissau, respectivement en Guinée Conakry et en Guinée Bissau.
2009	Obtention de la licence 3G pour Orange Mali
2010	Obtention de la licence 3G pour Orange au Sénégal

B. Les activités du groupe

Le groupe SONATEL développe des activités différentes selon les marchés. Ces différentes activités sont déclinées en produits et services par les différentes filiales.

Les activités du fixe

Elles sont assurées par SONATEL SA qui couvre les activités relatives au téléphone fixe, aux données, à l'international, à la téléphonie publique et la péritéléphonie.

Les activités du mobile

Elles sont assurées par SONATEL Mobiles qui est leader sur le marché des mobiles au Sénégal.

Les activités d'Internet

Elles sont assurées par SONATEL MULTIMEDIA, qui est leader sur le marché de l'Internet avec une part de marché proche de 90%.

Les activités de Développement Sous Régional

Elles traduisent la volonté de croissance externe de SONATEL et son ambition d'occuper une place de choix dans la sous région. Pour illustration l'évolution du parc mobile montre une nette accélération de la croissance en 2011.

C. Une introduction en bourse réussie

L'action SONATEL a été cotée pour la première fois le 2 octobre 1998 à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) de l'UEMOA dont le siège est à Abidjan.

Dès son introduction en bourse, la SONATEL a fait franchir à la capitalisation totale de la place d'Abidjan, le seuil psychologique des 1000 Milliards de francs CFA.

Elle constitue la première capitalisation boursière de la BRVM avec un poids de plus de 55% dans l'indice BRVM 10 et de plus de 45% dans l'indice BRVM composite.

Ainsi, l'action SONATEL depuis son introduction reste au premier rang des titres échangés sur le marché d'Abidjan.

L'entrée en bourse de la SONATEL poursuit les 4 objectifs suivants :

- accroître la renommée et la notoriété de l'entreprise ;
- améliorer la structure financière de l'entreprise ;
- informer davantage les actionnaires et impliquer le personnel actionnaire dans les choix stratégiques ;
- avoir la possibilité de financer les besoins à des coûts plus avantageux.

Sous section II. Présentation du cadre spécifique de l'étude

A. Le design de la Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est chargée de traiter et de maîtriser les problèmes humains et sociaux à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise; elle est, de ce fait, chargée de gérer les ressources humaines à travers quatre axes fondamentaux :

- le recrutement (acquisition des ressources humaines) ;
- la formation continue (développement des ressources humaines) ;
- la conservation des ressources humaines (faire de sorte que ses salariés ne vous quittent pas pour rejoindre ses concurrents) ;
- le dialogue social (communiquer efficacement aussi bien avec les délégués du personnel, qu'avec les salariés et aussi en externe).

La gestion des ressources humaines (GRH) est, selon Alain MEIGNANT, « *un moyen de disposer à temps, en effectifs suffisants, en permanence, des personnes compétentes et motivées, pour effectuer un travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable possible* »¹⁵.

A la SONATEL, la Direction est divisée en département puis en services.

¹⁵ A. MEIGNANT, Le DRH Partenaire stratégique, Editions Liaisons , Paris, 2004

Dans cette organisation de la DRH, nous supposons y découvrir une gestion de la formation flexible qui permettra d'adapter les ressources en personnel aux besoins futurs de l'entreprise, à moyen et à long terme.

B. Enjeux de la DRH de la SONATEL

Dans le cadre de son projet d'entreprise, la SONATEL s'est donnée comme objectif de faire des ressources humaines le premier facteur « **clef de succès** ».

Ainsi, une nouvelle gouvernance a été mise en place dans le but de faire jouer aux Ressources Humaines un rôle d'avant-garde face aux nombreuses mutations en cours impactant l'organisation.

Cette nouvelle gouvernance se décline à travers quatre axes de développement :

- La gestion des compétences ;
- L'évaluation et le développement social ;
- Le recrutement, la formation, le parcours professionnel et de la mobilité ;
- Le renforcement des capacités managériales.

C. Finalités et Objectifs de la nouvelle réorganisation

La transformation impulsée au sein de la fonction Ressources Humaines a comme finalités d'une part, le renforcement des liens entre les Business Unit et les politiques RH ; et d'autre part, le positionnement de la DRH comme un partenaire au quotidien des salariés et des managers.

Cette transformation se concrétise par de nouvelles missions dévolues à la DRH qui ambitionne dans le cadre de la nouvelle gouvernance de se positionner comme un « **DRH Groupe** » dotée de toutes les compétences nécessaires afin de jouer le rôle qui est le sien au sein du groupe SONATEL.

La nouvelle organisation ambitionne d'œuvrer pour la satisfaction accrue des salariés grâce à une politique de proximité allant dans le sens de la décentralisation de certaines activités de la fonction RH.

A ce titre elle est composée des structures suivantes :

1. Le Département DRH

Il a en charge la gestion des emplois et des compétences du groupe et le soutien aux filiales. Il accompagne par ailleurs la modernisation de la gestion des Ressources Humaines au travers de la conception et du développement d'outils appropriés pour les différentes entités responsables de la fonction RH.

Il comprend cinq services :

- ✓ Service Méthodes et Systèmes d'Information RH ;
- ✓ Service Recrutement et Mobilité
- ✓ Service Développement du Personnel;
- ✓ Service Pilotage de la Performance ;
- ✓ Service Communication Interne.

2. Le Département DSP

Il a en charge la gestion administration des RH, des salaires et des affaires sociales. Il se compose d'un :

- Front office fournissant des informations RH aux salariés et aux managers grâce au SCRH ;
- Back office qui coordonne et gère les activités relatives à l'administration du personnel, au traitement des salaires, à la commande et à la livraison des lignes d'exploitation et à la gestion des affaires sociales avec quatre services :
 - ✓ Service Client Ressources Humaines ;
 - ✓ Service de l'administration du Personnel ;
 - ✓ Services Rémunérations et Paie ;
 - ✓ Service des Affaires Sociales.

3. Le Département SHT

Il est composé de deux services :

- ✓ Service de la Médecine Interne ;
- ✓ Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

4. L'institution de Prévoyance Maladie

L'IPM fonctionne sur le régime de l'auto responsabilité. il est doté d'organes délibérants et de gestion composés de membres élus : conseil d'administration, Bureau exécutif et collège des représentants. Il dispose de l'autonomie financière et administrative et achète librement des soins et services auprès des professionnels de santé et des fournisseurs : la seule limite apportée à son autonomie est la prise en charge des fournitures et services exclus de la gamme des prestations par arrêté ministériel.

L'IPM est ainsi une interface entre le système de protection sociale et le financement de la santé.

5. Les partenaires métiers d'affaires RH rattachés au DRH les HRBP

Ils sont au nombre de quatre, chacun est affecté à une BU : technique, commerciale, support et marketing

Ils ont comme mission d'être les interlocuteurs privilégiés de la BU sur tous les sujets RH.

Ainsi ils sont chargés de :

- l'élaboration de la GPEC ;
- la coordination des besoins de mobilité ;
- du pilotage de la mise en place du budget RH ;
- la coordination de la notation SAPER ainsi que les avancements/promotions ;
- d'anticiper et conseiller les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux du business.
- de conseiller les managers en matière de relations humaines.
- de décliner la politique du groupe au sein de l'entité opérationnelle

Sous section III. Le Service Développement du Personnel et le processus de gestion de la formation a la SONATEL

A. Présentation du SDP

Sa mission est de mettre en œuvre le programme de formation annuel validé par la Direction Générale, de mesurer l'efficacité des dispositifs de développement des compétences et de soutenir les activités du Centre de Développement des Compétences (CDC).

Le service est composé du :

Chef de service qui est chargé de la coordination et de la mise en œuvre de la politique de formation. Il a également sous sa responsabilité, l'élaboration, l'exécution et la gestion du budget de formation.

de trois ingénieurs formation dont les activités restent identiques mêmes si les objectifs qui leur sont assignés, ainsi que les tâches qui leurs sont dévolues dépendent de la nature de la formation à dispenser.

Ainsi trois typologies de formation gérées par les ingénieurs formation ont été dégagées par le SDP :

- ✦ les formations techniques
- ✦ les formations techniques délivrées sous forme de parcours (débouchant sur une certification)
- ✦ les formations d'appui des fonctions support

Ils sont très actifs dans le processus de formation et sont également les principaux acteurs de la mise en œuvre du plan de formation.

Pour dérouler les actions de formation, le service s'appuie sur le CDC.

B. Description du processus de gestion de la formation

Le processus SONATEL pour la gestion de formation intègre globalement les étapes suivantes :

1. Identification des besoins en formation

Les besoins de formation sont identifiés par les HRBP, les Chefs de CR et MSI à travers :

- les objectifs de la Direction générale

- la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (mobilité, redéploiement, recrutement)
- les TCA (Tableau des compétences acquises)
- les besoins de formation issus du SAPER ;
- les projets d'entreprise
- le budget formation

En ce qui concerne l'identification et collecte des besoins, chaque HRBP en relation avec les responsables de CR procède à la collecte et à l'identification des besoins au niveau de sa BU. Chaque besoin est retracé sur un tableau appelé *Fiche de synthèse des besoins de formation* par BU.

Pour l'analyse et la budgétisation des besoins, les HRBP, MSI et les responsables de CR valident les besoins de formation recensés et allouent un budget selon les critères suivants :

- Pertinence : par rapport aux orientations de l'Entreprise ;
- Cohérence : corrélation entre le besoin exprimé et l'emploi occupé (cf. la fiche de poste)
- Faisabilité de la demande : budget, délai, disponibilité des participants, prestataires de service, logistique, etc.

MSI élabore ensuite le plan de formation sur la base des besoins validés.

2. Validation des besoins en formation

S'agissant de la validation des besoins de formation par BU, le MDRH et le DRH valident les besoins en formation.

- Si les besoins sont validés, MSI élabore le plan de formation
- Sinon, le HRBP reprend la collecte afin de répreciser le besoin.

3. Elaboration, validation et diffusion du plan de formation

Le HRBP fait la synthèse des besoins dans un tableau récapitulatif et le transmet à MSI.

MSI élabore le plan de formation sur la base des besoins validés.

Le MDRH et le DRH valident le plan de formation. Ensuite, MSI diffuse le plan de formation validé sur l'Intranet et le transmet à SDP.

4. Achat de la formation

Pour le processus d'achat des actions de formation, SDP reçoit le plan de formation et procède à son exploitation en sortant les formations nécessitant un cahier de charges. Il élabore un planning de formation

Pour les formations ne nécessitant pas de cahier de charges, SDP passe à la mise en œuvre de la formation.

SDP rédige les cahiers de charges pour les formations qui en ont besoin, ceci en relation avec les responsables de CR.

Il le transmet ensuite à MDRH et DRH pour validation

- Si le cahier de cahier est validé, SDP le transmet à la DAL
- Sinon SDP reprend le cahier de charge en relation avec le CR demandeur

Si le cahier de cahier est validé, SDP le transmet à DAL

Ensuite, la DAL en relation avec MDRH, SDP, la BU concernée et le HRBP procède à l'achat de formation.

5. Mise en œuvre des actions de formation

SDP après notification de DAL (PV d'adjudication ou lettre d'autorisation) met en place la fiche technique et déroule les actions de formation.

6. Evaluation de la formation

Dès la fin de la formation, le formateur et MDRH/SDP procèdent à l'évaluation à chaud à laquelle participent les bénéficiaires de la formation.

Une fiche d'évaluation est distribuée à chaque participant afin de recueillir leurs appréciations sur les aspects suivants :

L'atteinte des objectifs du module.

La qualité du (ou des) formateur (s).

Le contenu du module.

L'organisation des horaires.

Le cadre d'organisation (l'accueil, la restauration, les matériels)

La durée de la formation.

Les outils pédagogiques etc...

Pour l'évaluation à chaud, des fiches d'évaluation se présentent sous la forme d'un questionnaire.

MDRH/SDP procède ensuite à l'analyse et à l'exploitation des réponses.

SDP rédige un rapport d'évaluation à chaud qui fait la synthèse des appréciations sur les thèmes énumérés et sort le taux de satisfaction de la formation.

C'est une évaluation réalisée pour permettre de mesurer l'efficacité de la formation dispensée et d'apprécier les points suivants :

- l'acquisition de connaissances acquises,
- la mise en œuvre des connaissances,
- l'application de bonnes pratiques.

L'évaluation à froid s'effectue au minimum trois mois, soit « 90 jours » après la fin de la formation et mesure, entre autres indicateurs, le taux d'efficacité du manager et le taux de réussite de l'apprenant.

Elles sont administrées et collectées par le HRBP qui les analyse et transmet les taux de d'efficacité.

Le rapport d'évaluation à froid mentionnera un certain nombre de recommandations pour l'organisation de futures formations, et aussi par rapport à une formation de même envergure.

- si les objectifs sont atteints, la formation est bouclée
- sinon, le HRBP en rapport avec le manager et SDP propose des actions de régulation.

MDRH/SDP classe tout au long du processus tous les documents produits par les acteurs et pouvant contribuer à la création d'une mémoire pour la session dispensée :

- ✓ cahier des charges
- ✓ fiche technique
- ✓ feuille de présence
- ✓ fiches d'évaluation (à chaud et à froid)
- ✓ Supports de cours
- ✓ Rapports d'évaluation

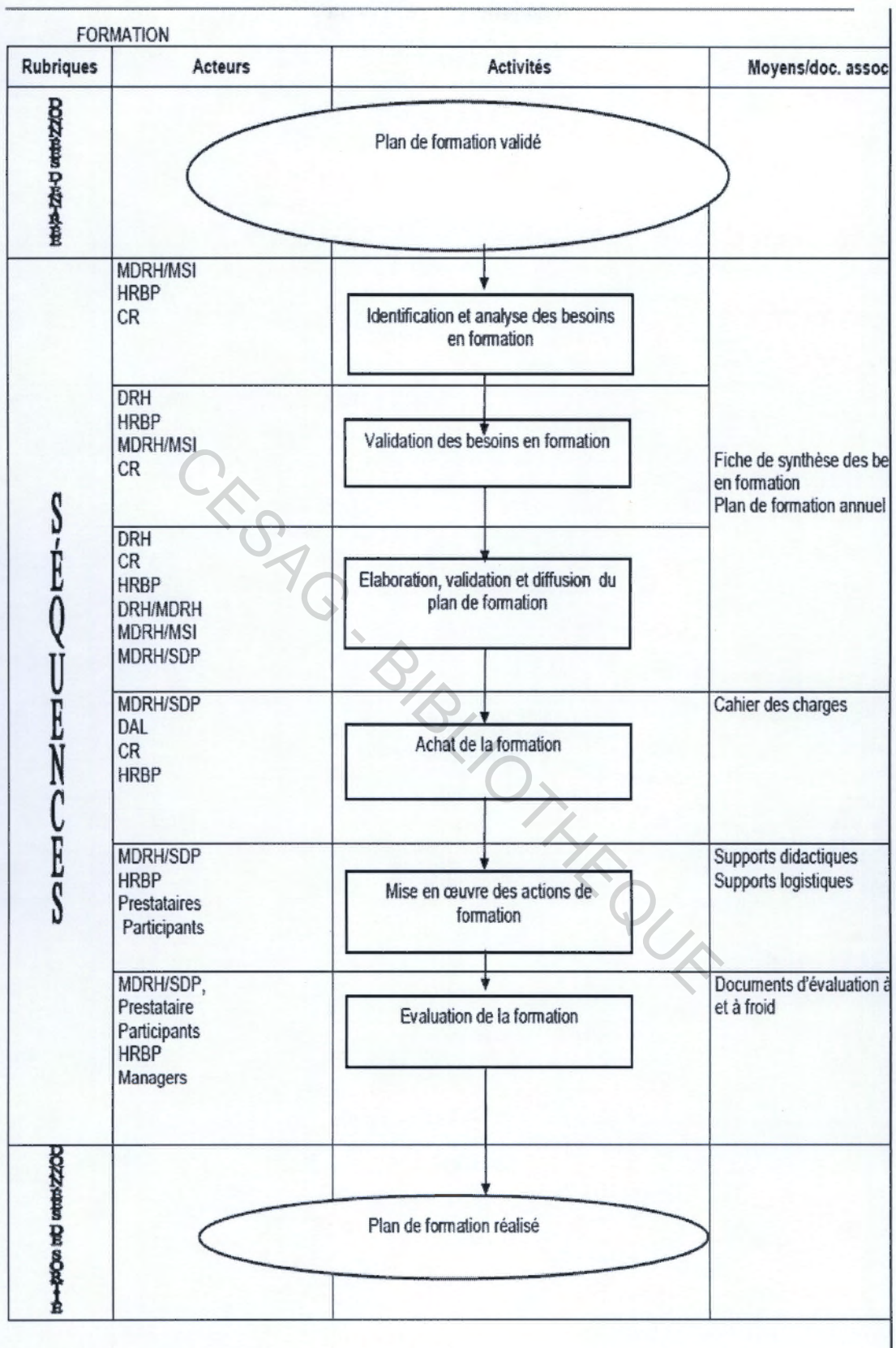


Figure 5: Processus de gestion de la formation

Section II. Délimitation de l'étude

Notre étude se cantonnera à l'implémentation du système OLM et plus précisément à ses principales fonctionnalités d'un point de vue organisationnel et de gestion. Le LMS étant notre point focal, les autres éléments constituant le système e-Learning même s'ils sont évoqués ne seront pas développés dans notre étude.

Elle s'est déroulée au niveau de la Direction des Ressources Humaines, notamment au département MDRH. C'est à ce département qu'est dévolu entre autres missions celle de doter à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

Par conséquent, c'est dans ce département que nous avons retrouvé les Services Développement du personnel, et Méthodes et Système d'Information qui constituent deux démembrements du département et qui sont chargés de piloter et d'effectuer toutes les opérations relatives au suivi et à l'exécution du plan de recrutement et de la formation à la SONATEL.

C'est dans ce Département que nous avons pu obtenir les informations sur les procédures, les pratiques et les règles mises en œuvre en matière de développement des ressources humaines.

Section III. Echantillonnage

Notre population d'enquête est composée de trois catégories de sujets.

La première concerne les ADMINISTRATEURS. Leur choix se justifie par le fait qu'ils sont les premiers responsables de l'implémentation du projet et pour laquelle ils devraient être en principe les premières références. Ils sont aptes à identifier ce qui est essentiel aux processus prises en charge par OLM.

La deuxième catégorie est constituée des MANAGERS. Ils sont directement concernés par notre étude. Nous les avons choisis en raison des expériences propres les concernant en matière de gestion de la formation de leurs collaborateurs. Ils sont susceptibles d'être les premiers porteurs des modifications dues aux TIC dans le domaine informel de la gestion de la formation.

Quant aux COLLABORATEURS, troisième et dernière catégorie de notre population d'enquête, nous avons jugé bon de recueillir leurs avis parce qu'ils sont les clients internes à satisfaire. De ce fait, ils sont mieux indiqués pour nous dire réellement comment ils perçoivent cette évolution.

Les personnes ressources	Les points abordés
le chef du Département Management des Ressources Humaines (MDRH)	les missions du département ; l'acquisition, la gestion et le développement des RH ; l'élaboration du plan de formation ; l'impact du projet SIRH sur le processus de formation des RH ; l'arbitrage du budget de la formation.
le Chef du service Développement des Compétences (SDP)	les missions du département ; l'acquisition, la gestion et le développement des RH ; l'élaboration du plan de formation ; l'impact du projet SIRH sur le processus de formation des RH ; l'arbitrage du budget de la formation. les missions des ingénieurs formation.

le Chef du projet SIRH du service (MSI)	<p>les missions et activités de MSI ;</p> <p>la consolidation du plan de formation ;</p> <p>l'historique et les moyens et outils utilisés pour mettre en place le projet SIRH ;</p> <p>la gestion du budget de formation ;</p> <p>les fonctionnalités d'OLM;</p> <p>la conception du module OLM</p>
le Chef du service Management et Pilotage de la Performance (MPP)	<p>les missions et activités de MPP ;</p> <p>le recueil des informations pour les indicateurs de performance de la formation ;</p>
le Chef du Service Communication Interne (CMI)	<p>les missions et activités de CMI ;</p> <p>la diffusion des informations RH dans Intracom ;</p> <p>la gestion des événementiels et des activités de communication de la SONATEL ;</p> <p>la gestion des actions de la communication interne.</p>
le Chef de projet SIRH du Département Réseau Système d'Information	le volet technique d'Oracle Business suite
les partenaires métier RH	<p>les missions et les activités des HRBP ;</p> <p>l'analyse et l'étude des besoins en formation et en ressources des différentes BU ;</p> <p>la remontée des besoins en RH et en formation des BU à MSI ;</p> <p>le suivi des étapes de réalisation des actions de formation et de recrutement ;</p> <p>les évaluations à froid des sessions de formation.</p>
Les collaborateurs	<p>Le processus de formation actuel</p> <p>Leur niveau de satisfaction des actions de formations déroulées</p> <p>Leurs attentes et leurs inquiétudes par rapport aux fonctionnalités offertes par OLM</p>

Figure 6: Echantillon de l'étude

Section IV. Technique d'investigation

Cette étude repose sur une recherche qualitative basée essentiellement sur les entretiens, l'observation du processus de gestion de la formation durant une période de trois mois dans le cadre de mon stage. Ce stage m'a permis de suivre une partie du déploiement de la plateforme de gestion de la formation. La recherche documentaire a concerné essentiellement les procédures et la documentation liée à l'activité.

Au fil aussi de mes lectures j'ai pu constater que l'on attend de la fonction formation une contribution visible, efficace et rapide aux résultats économiques.

L'objet de ce mémoire est donc de mettre en évidence comment la fonction va évoluer dans un contexte de mise en place d'un système e-Learning et quelle est la valeur ajoutée générée pour chacun des divers acteurs de l'entreprise. Ce document souhaite répondre aux questions que l'on peut se poser en abordant ce nouveau type d'organisation.

Section V. Enquête sur le terrain

Ainsi, nous avons eu recours à la recherche documentaire, à l'observation, aux entretiens exploratoires qui nous ont permis d'avoir une idée plus claire de notre objet d'étude.

- la recherche documentaire a consisté à la consultation de documents trouvés sur place (procédure, notes de service, documentation sur le module OLM, tous les documents liés à la gestion de la formation) ;
- l'observation a aussi été une technique que nous avons utilisée. Elle nous a permis de mieux comprendre la pratique de la formation et d'identifier les différents acteurs du processus ;
- les prises de contact effectuées dans les entretiens exploratoires, nous ont fournis un bon nombre d'informations. En effet, ces dernières ont facilité nos contacts directs avec les personnes ressources pour les entretiens à proprement dit.

L'entretien nous a paru être la méthode de recueil d'informations la plus appropriée, en raison de la nature qualitative de notre étude. Le contact direct avec nos sujets, nous a permis de relever certaines de leur réaction, ce qui n'aurait pas été possible avec le questionnaire.

Le guide d'entretien (annexe 7), a constitué la base de notre étude et avait pour objectif de :

- ✓ Collecter des données qualitatives sur les processus de gestion de la formation.
- ✓ Interroger les acteurs participants à l'implémentation d'Oracle Learning Management pour identifier les processus, les interactions et les fonctionnalités offertes.

Ces différentes méthodes et données recueillies ont permis de faire une analyse de l'état des lieux et de procéder à notre analyse après la présentation d'Oracle Learning Management.

Section VI. Leçons apprises et difficultés rencontrées

Il est à noter que nous n'avons pas rencontré de problèmes majeurs. Le seul problème est que lorsqu'un stagiaire arrive dans une entreprise et prend un projet en cours, il est parfois difficile d'intégrer l'équipe dans l'optique d'une étude.

La connaissance du cadre de l'étude est toujours indispensable à la réussite de toute analyse notamment lors de l'implémentation d'une nouvelle technologie. La résistance au changement n'est pas un facteur à négliger ou à écarter.

L'analyse des données recueillis nous a permis de cerner les forces et faiblesses ; de déceler les écarts, d'identifier les risques et conséquences dans le processus de gestion de la formation via OLM pour à terme faire des recommandations pour améliorer l'existant.

En dehors du problème décrit, nous pouvons affirmer que nous avons été très bien accueillie par l'ensemble du personnel de la SONATEL et particulièrement au Siège, au sein du MDRH et du Centre de Développement des Compétences (CDC).

Tout ce dont nous avons besoins a été mis à notre disposition pour nous permettre d'atteindre notre objectif d'étude.

PARTIE 2 :
PRESENTATION DES RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS

Chapitre I. Présentation des données de l'enquête

SONATEL à l'instar de toutes les entités du groupe France Telecom, a fait sien le nouveau projet d'entreprise qui met l'humain au centre de ses préoccupations.

C'est pourquoi, dans un premier temps nous présenterons la solution retenue par la SONATEL, puis nous procéderons à une vue d'ensemble sur la portée fonctionnelle du module Oracle Learning Management.

Section I. Présentation d'Oracle E-business suite

Centrée autour d'une solution globale, le groupe SONATEL a déployé depuis janvier 2004 Oracle E-business suite, pour la gestion des fonctions Finances, Achat, Stock, RH et Paie. En 2006, le déploiement concernait la Relation client.

L'objectif c'est :

- la mutualisation du système de gestion du groupe ;
- la dotation d'une plateforme unique et partagée pour toute les entités et pour tout les pays, afin d'avoir des pratiques uniques et des processus métier uniformisée.

La solution est déployée sur une plateforme unique basée au Sénégal et est accessible via le réseau. Elle est configurée avec une approche multi-organisationnelle qui permet à chaque entité du groupe de gérer de manière autonome et séparer les process opérationnels et transactionnels.

En résumé, pour le groupe SONATEL, le système de gestion des fonctions support, c'est une seule application sur une seule base de données.

On retrouve 6 modules : Production-Finances-Gestion des projets-RH- Gestion de la Relation Client-Gestion des achats et des stocks.

Pour ce qui est de l'architecture générale de l'infrastructure, elle est partagée entre le site de Technopole et celui de la Medina. Le lien entre les différents lieux de stockage est la fibre optique. L'idée est que si, pour le nœud de Technopole il y a perte de réseau, la Médina

prend la relève. Ce système, *mode actif-mode stand by*, est un système de sécurité destiné à détecter et pallier aux pannes.

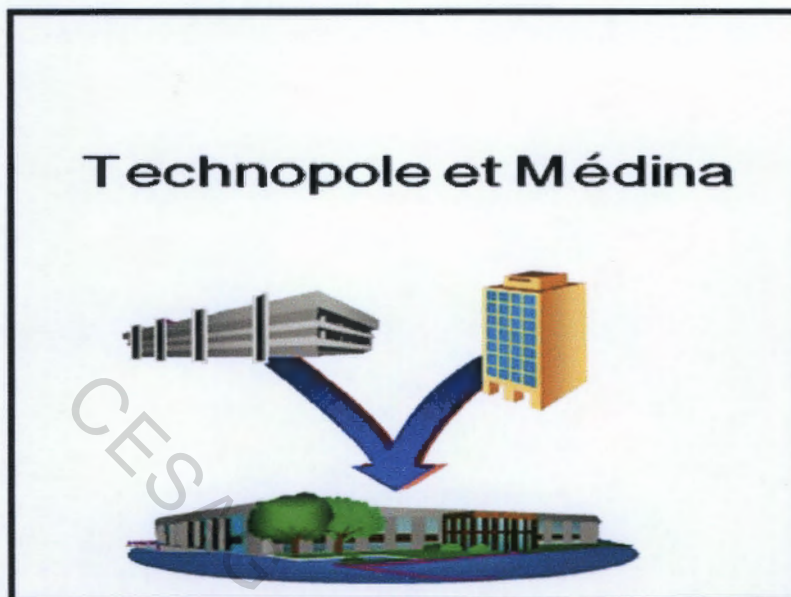


Figure 7: Illustration architecture de l'infrastructure

Section II. Vue d'ensemble sur la portée fonctionnelle du module OLM

Processus 1 : Collecte des besoins et ingénierie de formation dans Oracle

Ce processus consiste en la collecte, la consolidation des besoins en formation et l'étape d'ingénierie de formation. Ces étapes seront gérées dans Oracle moyennant le catalogue de formation. Par catalogue de formation, il faut comprendre plan de formation.

Les offres de formation et les sessions de cours sont structurées par domaine (Métiers et Supports). Cela rend possible la gestion du plan de formation de la SONATEL par Business Unit et de procéder à la réservation des ressources de formation et de l'inscription des stagiaires de formation. Le plan de formation est structuré dans une hiérarchie d'objets pertinents. Il existe quatre niveaux :

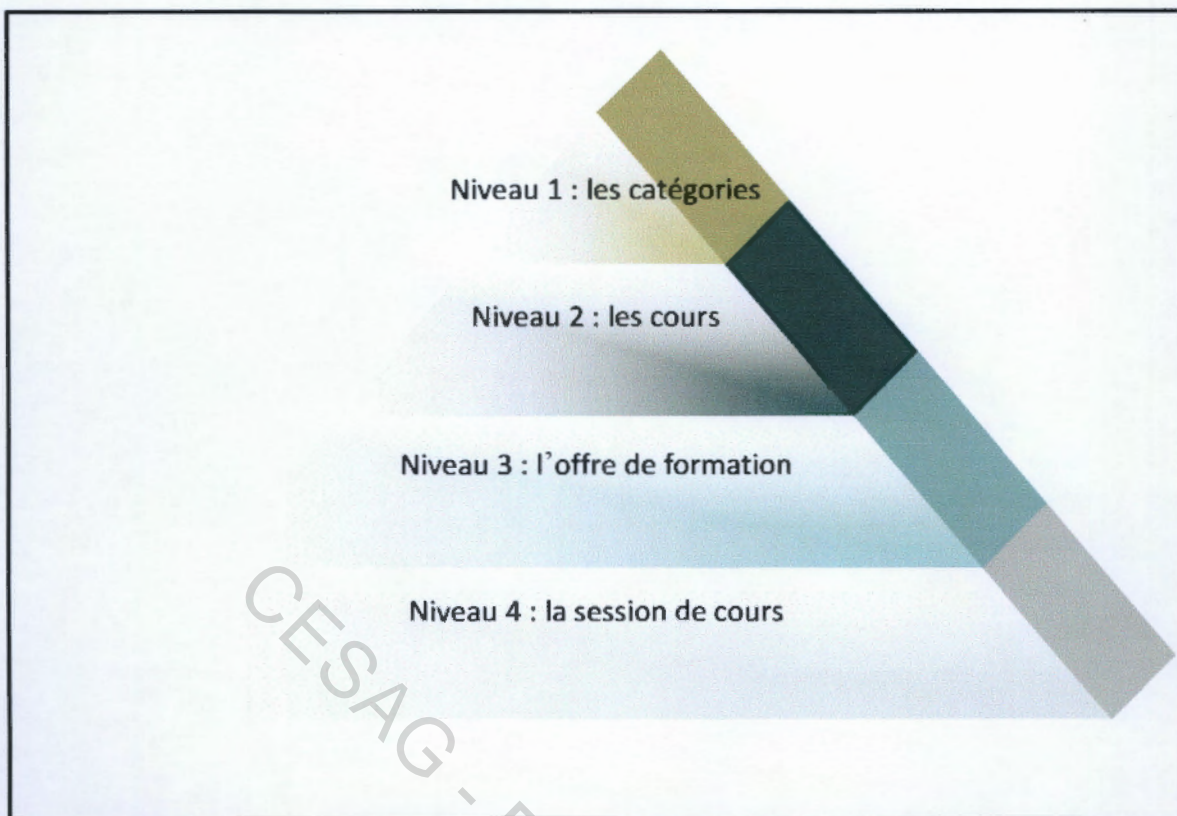


Figure 8: Hiérarchie objet plan de formation

Les catégories

La catégorie constitue le sommet de la hiérarchie. Elle permet de grouper les cours de formation, afin de les structurer et de mieux les sécuriser. Le plan de formation (catalogue de formation) se décompose en deux phases :

1ere phase : est la phase originare et permet la création (sans date d'expiration) du catalogue de formation (plan de formation)

2eme phase : ou seront créées les catégories qui correspondent aux domaines de formation

Il s'agit de six domaines à gérer pour le moment :

1. Technique Informatique
2. Technique Réseaux
3. Innovation et Prospective
4. Contenus et Production de Contenus Multimédia
5. Client
6. Gestion Support

Les cours

Les cours de formation sont le second niveau de la hiérarchie de formation. Ces derniers sont identiques aux thèmes de formation gérés actuellement à SONATEL. Au niveau du module OLM, les cours peuvent être définis pour chaque exercice (Date fin est à renseigner) comme ils peuvent réutilisables pour les exercices futurs (sans renseigner la date fin).

Les informations standards que l'on y retrouve sont :

Le titre du cours : qui est unique au niveau du catalogue de formation. Ce contrôle permet de ne pas dupliquer la même définition du cours ayant le même contenu sous le même nom.

Le code du cours : qui est pertinent pour la recherche du cours au niveau du Self-service.

La description du cours : qui permet de définir le cours de manière plus claire, ce texte est visible au niveau du catalogue et du self-service.

Les objectifs : qui permettent de définir les objectifs attendus à travers la participation au cours

Le public cible : qui permet d'orienter les personnes ayant la charge de consulter les cours avant de procéder aux inscriptions des stagiaires de formation ainsi que les utilisateurs du self-service.

Les paramètres de mise à jour des compétences : Un critère pertinent pour configurer la mise à jour des compétences délivrées par le cours après validation de la participation.

Pour mieux éclaircir les propriétés et la définition des cours certaines informations pertinentes supplémentaires ont été ajoutées pour la définition des cours de formation.

Il s'agit notamment de :

- Intitulé du besoin (en gardant l'historique par exercice)
- Nom du module : Nom du cours (Information Standard)
- Direction
- Type formateur : Interne / Externe
- Prestataire : à titre indicatif
- Frais de formation (Honoraire du formateur externe)
- Statut : Valide/en cours de validation
- Nombre de participant par entité
- Planifié (Oui / Non) : Pour distinguer des cours analysés dans le cadre de la phase des collectes des besoins et validés dans le plan de formation des autres ajoutés suite à une actualisation du plan (Hors plan).

L'offre de formation

L'offre de formation constitue le troisième niveau de la hiérarchie de formation. Elle conditionne la manière avec laquelle le cours sera délivré et structure les informations par défaut qui seront prises en considération lors de l'ouverture de chaque session de cours.

Ainsi, pour un même cours, il est possible de spécifier plusieurs offres, à titre d'exemple (Un cours de formation « Formation des formateurs» peut être dispensé en français et en arabe, tout en spécifiant aussi, les compétences requises pour le formateur au niveau de chaque offre de formation). L'offre de formation est étroitement liée à la méthode de formation qui spécifie la méthode avec laquelle l'offre sera dispensée. Les méthodes de formation prévues dans le système sont :

1. En ligne synchrone : il s'agit d'un cours animé en « Web Conference » avec instructeur en animation directe.
2. Hors ligne synchrone (Présentiel) : C'est le cas des formations classiques qui nécessitent la présence du formateur en classe.
3. En ligne asynchrone : C'est le cas d'une autoformation en ligne (self-study) ou suivre d'un cours en « Web Conference enregistré » (suivi en déferé).
4. Hors ligne asynchrone : Lire support de formation, document,... disponible à partir d'un serveur de contenu.

Les informations standard retenues pour ce niveau sont :

Le titre de l'offre de formation : Le nom de l'offre de formation doit être uniformisé au niveau du catalogue de formation.

Les dates de validité : Les sessions de cours qui seront ouvertes ultérieurement doivent être incluses entre ces dates de validité.

La langue : Spécifie la langue de l'offre de formation.

Durée de formation : en jours ou heures...

Maximum et Minimum de participants: Ces informations sont utilisées par le système pour contrôler les inscriptions

Le fournisseur de l'offre : Exploite le référentiel des fournisseurs. La création d'une nouvelle offre de formation ayant un fournisseur ne sera nécessaire que si des sessions de cours seront dispensées par un organisme externe référencé au niveau du module de gestion de fournisseur.

La session de cours

Les sessions de cours sont le quatrième niveau de la hiérarchie de formation. Ces derniers sont identiques aux actions de formation gérées au sein de SONATEL. Les sessions de cours détermineront le lieu de la formation et l'axe temporel dans lesquels se tiendra le cours. Les inscriptions des agents (stagiaires de formation), des stagiaires externes se font à ce niveau ainsi que les réservations des ressources de formation. La saisie prévisionnelle des sessions de cours se fera après la validation du plan annuel de formation.

Cette première saisie sera effectuée par les gestionnaires de la formation. La notion de réalisation de session de cours prend effet sous les statuts (Normale, Fermée, Complet), ces derniers montrent l'évolution de la session de cours.

Parmi les informations clés qu'on trouve au niveau session de cours, on cite :

Les dates de validité : Expriment les dates de commencement et de fin des sessions de formation. La lecture des dates de validité se fait par rapport au statut de la session de cours (Planifié, Normale).

Le statut : Le statut de la session de cours contrôle le stade de la session de cours. En standard, cinq statuts sont prévus au niveau du module OLM. Ces statuts conviennent aux besoins de l'équipe projet. Il s'agit de : Planifié, Normale, Complet, Fermé et Annulé.

La durée de la session de cours : par défaut la valeur saisie au niveau de l'offre.

La période d'inscription : Le système contrôle les inscriptions des stagiaires à un cours par rapport à cet intervalle.

Les Restrictions : Si la case « Restreint » est cochée, seules les personnes se trouvant au niveau de l'accès stagiaire pourront s'inscrire à cette session de cours.

Le centre de formation : Lieu de la formation où sera réalisée la session de cours.

Le lieu de la formation : Lieu de l'organisation au niveau du référentiel des organisations.

On retrouve comme information supplémentaire :

Les frais de formation

Les frais d'hébergement

Frais de mission (Per diem) / Session de cours

La programmation: Ce champ a été prévu pour distinguer les sessions de formations programmées, de celles qui ne le sont pas. Ce champ obligatoire est composé de deux valeurs (Oui, Non).

Le report : Oui / Non

Le motif de non réalisation ou de report : Est prévu pour gérer les motifs de non réalisation ou de report. Cette information oriente les gestionnaires de la formation quant aux raisons de report ou de non réalisation des sessions de cours. Exemple des motifs :

Manque de candidature

Non disponibilité de l'animateur

Révision / Actualisation du plan de formation ...

La session

Elle est considérée comme étant le dernier niveau de la hiérarchie au niveau d'OLM : les sessions sont le détail journalier de la session de cours.

Afin de contrôler les inscriptions des stagiaires à partir de Self-service et restreindre l'accès à certains cours, Oracle utilise la fonctionnalité « Accès stagiaire ». Le standard Oracle couvre les besoins de la SONATEL en terme de restriction d'accès en utilisant le critère suivant :

Restriction par stagiaire : A ce niveau il faut lister les personnes concernées; en absence des critères précis, les gestionnaires de formation seront appelés à spécifier les matricules des agents (stagiaires) qui auront accès aux cours en questions.

Processus 2 : Gestion des inscriptions

Après avoir identifié les sessions de cours au niveau du plan de formation, il s'agit de procéder aux inscriptions des stagiaires de formation et des clients externes. Les inscriptions aux sessions de cours se font sur la base des dates de début et de fin des inscriptions contrôlées par la session de cours lors de sa création. À partir de ce moment, il devient possible au responsable des inscriptions, d'inscrire un groupe de stagiaires (employés) ou de clients externes ou/et d'autoriser l'inscription individuelle à travers le self-service. Les inscriptions se font sous plusieurs statuts d'inscription, cinq sont prévus, il s'agit de :

1. Demandé (Proposé en self service)
2. Annulé
3. Placé (Confirmé)
4. Participant (Réalisé)
5. Liste d'attente (Une fois le statut de session est complet, et tant que la session ouvert, les stagiaires soumettant leurs demandes d'inscription seront placés sous ce statut).

La justification des inscriptions

Les inscriptions sont au centre du module de la gestion de la formation. Elles peuvent être gérées par plusieurs personnes, sans oublier le stagiaire qui peut à son tour exprimer sa demande ou son intérêt particulier pour une formation donnée.

Pour mieux structurer ces enregistrements, le module OLM présente les justifications de formation. Ces dernières apparaissent comme étant une liste de valeurs et sont étroitement liées à des priorités. La gestion de la liste d'attente des stagiaires demandeurs de formation est assurée par le gestionnaire de formation.

Les informations supplémentaires requis sont :

Commentaire (nom projet) : Zone de saisie libre

Motif annulation

Frais Hébergement (Pour les formations à l'étranger)

Billet d'avion (Pour les formations à l'étranger)

Self-service stagiaire.

Le processus de validation

S'agissant du processus de validation, l'expression de l'intérêt vis-à-vis des sessions de cours à travers le self-service était enregistrée sous le statut d'inscription « Demandé », ces demandes seraient soumises à un circuit de validation pour confirmer les inscriptions.

Le circuit est défini comme suit :

 Demande stagiaire

 Notification au manager direct (N+1) pour validation

 Si demande est approuvée, le stagiaire sera placé dans la session en question

 En cas d'un rejet de la part du manager (N+1) le concerné (stagiaire) sera notifié.

On notera que le gestionnaire de formation peut ajouter/supprimer les inscriptions sans validation.

Les notifications

Le système permet l'envoi automatique de certaines notifications de validation (approbation) ou d'information aux différents acteurs de formation. Il permet ainsi d'envoyer une

notification de validation au manager pour approuver la demande d'un stagiaire, et aussi une notification d'information aux stagiaires pour chaque changement du statut de son inscription.

Processus 3 : Gestion des ressources de la formation

Les ressources sont les personnes et les équipements nécessaires pour démarrer n'importe quel programme de formation au sein ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces ressources de formation se structurent dans un référentiel de formation. Ce dernier inclut tous les types de ressources de formation susceptibles d'intervenir pour le déroulement des sessions de formation.

Les trois types de ressource sont les suivants :

Les types de ressources

Formateur

Il s'agit de spécifier un référentiel de ressources (formateurs interne et externe) à réserver par la suite.

S'agissant du Formateur externe, ce dernier est créé dans le système en tant que personne avec ce statut, il hérite des mêmes fonctionnalités offertes aux agents, à savoir :

- ✓ Emplois précédents : Pour ses expériences précédentes.
- ✓ Qualification (Diplôme)
- ✓ Établissements fréquentés
- ✓ Profil de compétence
- ✓ Référence en formation

Salle

Il s'agit de spécifier un référentiel des salles nécessaires au démarrage des sessions de cours en interne. La sélection de la salle est structurée comme suit :

Le type de la salle : permettra de distinguer entre les salles didactiques et les salles de cours;

Equipée/ Non équipée

N° de salle: renseignera l'identifiant de la salle ou son numéro.

Nom salle : Information optionnelle

Autres

Il s'agit de spécifier un référentiel des autres ressources pouvant faire l'objet d'une réservation éventuelle.

La nature de la ressource : contient les natures des ressources de types autres : Equipement Audiovisuel, équipement Informatique,...

Le nom de la ressource : nom de la ressource à réserver (ex : vidéo projecteur)

La réservation des ressources

Il est possible de définir la quantité des ressources requise au niveau de l'offre pour démarrer une session de cours correspondante. Une fois que ces ressources sont définies comme étant obligatoires, il est possible de procéder à leurs enregistrements automatiques ou manuels.

Processus 4 : Budgétisation et coûts

Le plan de formation structure les cours planifiés, actifs et annulés prévus pour la période du plan. En fonction de cette association, le système déduit les sessions de cours déroulées pour la même année. A ce stade, il est possible de les budgéter et de calculer leurs coûts éventuellement en fin de l'année afin de les rapprocher

Budgétisation des plans de formation (coûts prévisionnels)

La budgétisation est effectuée au niveau du module OLM par le biais des types de mesure. La décision vis-à-vis des niveaux de budgétisation et de l'analyse des coûts doit se prendre avant la configuration de ce type de mesure. Le plan de formation est ainsi budgéter d'une manière globale grâce à la détermination d'enveloppe par exercice et BU.

Le coût du plan de formation

Tout comme la budgétisation, l'analyse des coûts est effectuée au niveau du module OLM.

Afin de répondre aux besoins et dans le but de mieux analyser les coûts, les types de mesure seront paramétrés au niveau de la **session de cours**.

Le calcul des coûts se base sur les règles détaillées ci-après tenant compte de ces précisions :

- Le nombre des stagiaires est égal à la somme des stagiaires ayant un statut d'inscription « Participant »,
- Le nombre de jour sera celui saisi au niveau de la durée réalisée de la session de cours
(1 jour = 6 heures)

Pour les frais de formation (Honoraire du formateur) :

- Externe : Honoraire du prestataire à saisir (Pour toutes les sessions)
- Interne : 1J = 6h (xxxx FCFA/h)

Pour les frais de déplacement du formateur (Animateur étranger seulement) :

- Frais d'hébergement (Hotel) / Session de cours
- Frais de mission (Perdiem) / Session de cours

Pour les frais des stagiaires on distingue :

Formation interne /externe :

- Frais de restauration : xxxx FCFA /Stagiaire/jour
- Frais de mission : xxxx FCFA /Jour

Formation à l'étranger :

- Hébergement
- Billet d'avion
- Perdiem (selon catégorie du stagiaire)

Le rapprochement du budget et des couts

Une fois que tous les coûts du plan de formation ont été calculés et arrêtés, il devient possible d'analyser le rapprochement des budgets attribués et des coûts générés pour les sessions de cours à travers le lancement de l'état de rapprochement budget/coût.

Processus 5 : Gestion des évaluations

Il existe deux types d'évaluations : les évaluations à chaud réalisées pendant ou juste après les formations et les évaluations différées réalisées après un temps suffisant pour permettre d'évaluer l'impact de la formation:

Les évaluations à chaud

Destinées aux participants de formations, ces derniers accéderont au système pour renseigner leurs évaluations.

Les évaluations à froid

Ce type d'évaluation n'a pas été prévu dans le cadre du module OLM.

Processus 6 : Gestion de sécurité/Gestion des accès

Oracle OLM prévoit l'accès au système aux différents acteurs, chacun accédera aux informations/pages qui lui concernent. On distingue principalement entre :

Accès gestionnaire de formation

Accès stagiaire en self service

Accès manager en self service

Accès gestionnaire de formation

Il s'agit de l'accès des administrateurs de formation, qui peuvent :

Administrer le catalogue : Créer et maintenir à jour les cours, les offres et planifier les formations (sessions de cours).

Gérer les ressources de formation : Maintenir le référentiel des ressources (formateurs, salles, ...) effectuer des réservations des ressources à des sessions de cours.

Suivre et gérer les inscriptions des stagiaires : consulter, ajouter, modifier et annuler des inscriptions.

Paramétrer les questionnaires pour les évaluations à chaud (revoir les questions/réponses).

Gérer et suivre les budgets et les coûts de formations.

Accès stagiaire en self service

Ces derniers peuvent procéder à:

- ✓ Exploration du plan de formation
- ✓ Demande d'inscriptions
- ✓ Suivi des demandes d'inscriptions,
- ✓ Consultation des formations réalisées (Historiques)
- ✓ Forums de discussions

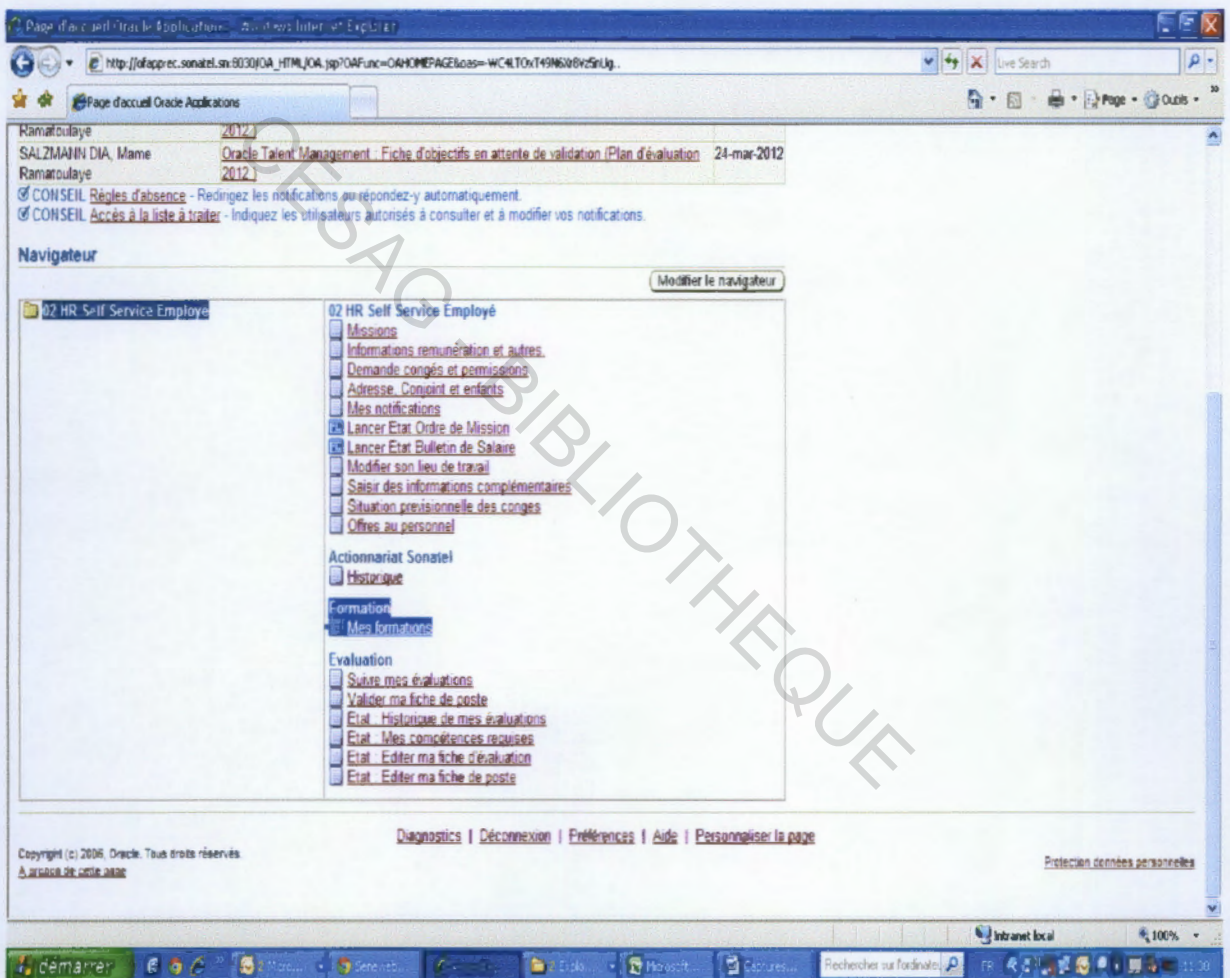


Figure 9 : Accueil collaborateurs dans OLM

Accès manager en self service

A travers cet accès le manager peut :

- ✓ Explorer le plan de formation
- ✓ Demander des inscriptions aux agents(Collaborateurs)
- ✓ Valider des demandes des agents

Page d'accueil Oracle Applications

http://ofaprec.sonatel.sn:8030/OA_HTML/OA.jsp?OAFunc=OAHOMEPAGE&RegionApplicationId=00&navRespld=54590&navRespAppId=800&navSecGrpid=0&transacNb=...

Page d'accueil Oracle Applications

SALZMANN DIA, Mame	Oracle Talent Management - Fiche d'objectifs en attente de validation (Plan d'évaluation 2012)	24-mar-2012
Ramatoulaye		
SALZMANN DIA, Mame	Oracle Talent Management - Fiche d'objectifs en attente de validation (Plan d'évaluation 2012)	24-mar-2012
Ramatoulaye		
SALZMANN DIA, Mame	Oracle Talent Management - Fiche d'objectifs en attente de validation (Plan d'évaluation 2012)	24-mar-2012
Ramatoulaye		
SALZMANN DIA, Mame	Oracle Talent Management - Fiche d'objectifs en attente de validation (Plan d'évaluation 2012)	24-mar-2012
Ramatoulaye		

CONSEIL Règles d'absence - Redigez les notifications ou répondez-y automatiquement.
CONSEIL Accès à la liste à traiter - Indiquez les utilisateurs autorisés à consulter et à modifier vos notifications.

Navigateur

HR Self Service Manager

Talent Management, Gestion des compétences

HR Self Service Manager

- Mes notifications
- Fiche de poste
- Formation
 - Gérer les formations
- Evaluation
 - Lancement des évaluations
 - Gestion des évaluations
 - Saisie fiche de poste de mes collaborateur
 - Etat - Journal de transfert des objectifs
 - Etat - Saisie des objectifs
 - Etat - Historique des évaluations
 - Etat - Compétences évaluées de mes collaborateurs
 - Etat - Compétences requises de mes collaborateurs
 - Etat - Dictionnaire de compétences
 - Etat - Editer fiche d'évaluation de mes collaborateurs
 - Etat - Editer fiche de poste de mes collaborateurs
 - Décision Promotions/Avancements retenues

Copyright (c) 2005, Oracle. Tous droits réservés.
A propos de cette page

Diagnostics | Déconnexion | Préférences | Aide | Personnaliser la page

Intranet local 100%

Figure 10 : Accueil manager dans OLM

Chapitre II. Les recommandations

Le chapitre précédent a mis en lumière qu'OLM permet d'optimiser d'une façon automatique les plannings de formation en gérant l'ensemble des ressources (formateurs, salles, cours, ressources et support techniques comme micro-ordinateurs, vidéo-projecteur.....) et des contraintes (alignement, regroupement ou succession de cours, disponibilité des formateurs ou des formés, cadre horaires spécifiques des acteurs ou des ressources, emploi du temps verrouillé de certain intervenants, les budgets, les couts...) de formation.

Ainsi, grâce à un puissant moteur de calcul, OLM trouve la solution optimale qui respecte le cadre de contrainte indiqué. Mais une fois trouvée, une solution optimale peut aussi évoluer à tout moment et en quelques minutes, partiellement ou entièrement en fonction de l'arrivée de nouvelles contraintes, ou de l'émergence d'événement inattendus (panne de matériel, absence d'un formateur.....).

C'est pourquoi, les recommandations qui suivent concernent certaines fonctionnalités décrites précédemment qui méritent quelques réajustements afin de ne pas s'éloigner de cette solution optimale.

SECTION I. Les cours et l'offre de formation

En ce qui concerne les cours, qui constituent le deuxième niveau dans la hiérarchie des objets du plan de formation, on constate, s'agissant des compétences du stagiaire, qu'un travail de fiabilisation en mode groupware (collaboratif) est encore à faire.

En effet, les compétences que délivrent les cours de formation sont prévues au sein du module de formation. Pour chaque compétence est associé son niveau au cours en question. Le bémol est que pour cette fonctionnalité, la mise à jour des profils des compétences n'est pas automatisée.

Un travail devra se faire conjointement entre les gestionnaires des ressources humaines de la GPEC et ceux de la formation afin que cette fonctionnalité devienne pleinement utilisable.

Par ailleurs, le système retient deux type de pré-requis (obligatoire et indicatif).

Pour la prise en charge des Pré-requis nécessaire lors de l'inscription : les stagiaires doivent satisfaire les pré-requis obligatoires avant de pouvoir s'inscrire aux cours.

Les pré-requis indicatifs sont des recommandations, mais n'empêchent pas l'inscription. A ce propos, une plus grande importance doit être accordée aux pré-requis liés à la formation, ce qui n'est pas systématiquement le cas.

Quand à l'offre de formation, deux aspects ont retenue notre attention.

La gestion actuelle distingue, les actions de formation internes, externes et les formations à l'étranger. Au sein du module OLM, les sessions de cours seront distinguées à travers le centre de formation (lieu de la session de cours) et le type de formateur réservé pour la dite session de cours. En plus de ces informations, le type de formation en tant qu'information supplémentaire au niveau de l'offre a pour objectif de mettre en évidence les différents types de formation. Les valeurs possibles alors sont :

Type de formation / Nature de formation :

Interne : Est équivalent aux formations associées à des sessions de cours déroulées aux différents centres de formation de la SONATEL (peut importe le type d'animateur : interne ou externe)

Interentreprises : Est équivalent aux formations associées à des sessions de cours ayant une organisation externe (Centre de formation externe).

Etranger : Ce type concerne les formations associées à des sessions de cours animées à l'étranger.

Or, lors de l'état des lieux du processus de gestion de la formation, un des dysfonctionnements était la non maîtrise des motifs de non réalisation ou report des sessions de formation programmé. L'automatisation permettra d'avoir un état en temps réel et permettra sur des périodes définies (par exemple mensuellement ou trimestriellement) de pouvoir analyser les facteurs récurrents et ainsi mettre en place des actions correctives grâce à cette nouvelle distinction.

Actuellement, l'ingénieur formation n'a pas la possibilité de travailler sur cet aspect, l'urgence étant pour lui de reprogrammer sans analyser. Il s'agira pour lui désormais d'être plus centré sur cette activité.

SECTION II. La justification des inscriptions et les notifications

Le module OLM offre parmi ces atouts fonctionnels, un outil qui permet de décentraliser l'expression des demandes en formation. Ce dernier reflète une image en temps réel du plan de formation, en tenant compte de certains paramètres inclus dans les définitions des objets du catalogue gérés par le gestionnaire de ce dernier. L'équipe projet a décidé d'ouvrir cet outil aux agents (en tant que stagiaire). Par ce biais, une part des demandes en formation sera formulée directement à travers le Self-service. Toutefois, cette démarche nécessite que les

sessions de cours soient créées au niveau du catalogue de formation par les administrateurs du catalogue.

Une opportunité s'offre aux administrateurs du plan de formation, celle de gérer l'accès stagiaire, aux formations, pour rendre une partie de ces derniers visibles pour certains et invisibles pour d'autres, donc sans aucune possibilité de consultation ni d'inscription (cas de certains cours et en particulier des formations à l'étranger).

Une fois l'inscription validée, nous recommandons un développement très rapide d'une fonctionnalité de notification supplémentaire aux stagiaires et à leurs managers (notifications de rappel). Et cela, une semaine puis deux jours avant la formation. En effet nous avons noté comme autres source de dysfonctionnement, difficilement gérable, un défaut d'information au moment opportun.

Cette cause récurrente a été soulevée lors d'entretiens formel et informel avec des collaborateurs en formation, lors de notre passage de deux semaines, dans l'un des centres de formation interne.

Certains soutiennent qu'ils n'ont pas pu se présenter à certaines session parce qu'ils n'ont pas été avisés ou l'ont été de manière tardive. Ces absences créent des perturbations dans le déroulement des activités. Certaines formations sont même reportées du fait d'un nombre insuffisant de participants. Ce qui entraîne des dysfonctionnements en cascade : perte de temps pour le formateur, l'ingénieur formation ; perte d'argent due aux frais occasionné par la restauration, perte de crédibilité au niveau des organismes de formation et baisse de motivation pour les stagiaires etc.

Les notifications de rappel seront un outil précieux et indispensable pour une meilleure gestion des actions de formation. Les absences créent des perturbations dans le déroulement des activités étant donné que chaque groupe doit contenir un certain nombre d'apprenants et que chaque salle est également dotée d'un certain nombre de matériels pédagogiques. Cette quantité de matériel doit de préférence correspondre au nombre de personne habilitées à suivre une formation donnée. L'assiduité des participants doit donc être assurée, afin de situer aisément les responsabilités et le cas échéant pour pouvoir prendre des mesures.

SECTION III. La réservation des ressources

Après avoir défini les ressources nécessaires au niveau du référentiel des ressources, il est possible de les réserver pour une période donnée. Cette période peut correspondre en totalité ou partiellement à la période de la session de cours. La réservation des ressources reçoit le statut planifié et peut se faire à l'avance. Une fois que la réservation est confirmée, le système empêche la réservation de cette même ressource pour la même durée au niveau d'une session de cours différente.

Ainsi, OLM empêche la double réservation pour les ressources de types « Formateur » et « Salle » pour deux sessions de cours dont les durées se chevauchent.

Cependant, il serait judicieux d'ajouter l'information « capacité de la salle » comme information supplémentaire (pour enrichir la définition générale de la salle).

Actuellement, cette information n'existe pas de manière formalisée. Lors de notre passage dans l'un des centres de formation, les salles étaient remaniées et choisies à la dernière minute, en fonction de la formation dispensée. Parfois, la tâche s'avère encore plus compliquée lorsque la formation est planifiée à la dernière minute. Cela se fait, dans tous les cas, au détriment de l'ergonomie et des bonnes conditions nécessaires au déroulement des actions de formations (exiguïté, manque de luminosité, manque de place nécessaire pour les démonstrations et mise en situation...).

Par contre, l'application n'empêchera pas de réserver pour la même durée la même ressource pour deux sessions de cours différentes. Elle considère que votre entreprise a un stock illimité pour ces types de ressources.

OLM prévient que la ressource est déjà réservée, mais n'empêche pas la confirmation de la nouvelle réservation.

Si ce comportement permet de gérer d'une manière flexible ces ressources, elle nécessite une attention particulière pour éviter la reproduction des dysfonctionnements tels que la double réservation et à fortiori, être une cause d'annulation d'une session de cours.

SECTION IV. Le coût du plan de formation

Le plan de formation organisationnel permet de spécifier les cours planifiés, annulés et actifs durant une période donnée. Ils offrent la possibilité de les budgétiser, de spécifier le coût annuel ou de le calculer automatiquement.

Les plans de formation par BU sont exploités de manière à :

- spécifier le budget au niveau du plan ou même au niveau de la session de cours.
- calculer automatiquement le coût par stagiaire. Ce calcul tiendra compte de plusieurs critères à la fois.
- ce que les budgets et les coûts soient attribués moyennant l'utilisation des mesures paramétrables et extensibles (Exemple : Enveloppe de formation par catégorie, Enveloppe de formation par session, par stagiaire, ...)

Ainsi, l'analyse des coûts permettra de spécifier et différencier les sessions liées à des projets qui ne sont pas inclus dans le plan de formation. En effet, ces derniers sont déduits du budget de ces dits projets mais sont néanmoins mis en œuvre par SDP.

L'une des principales difficultés rencontrée par SDP est la non maîtrise des demandes de formation spontanées, surtout celles déroulées en interne (workshop, SI, formations à l'étranger, frais d'expert) pris en charge dans le budget formation et non planifiés dans le Plan de Formation.

L'outil mis en place par le DRH, afin d'avoir une visibilité sur ces sessions particulières, est la *fiche technique de formation* qui reprend les caractéristiques de la formation. OLM permettra ainsi de clarifier cette distinction.

A la fin de l'année, OLM peut générer un état récapitulatif rapprochant les budgets alloués pour chaque session de cours effectuée durant l'année et les coûts des stagiaires ayant participé à chaque session de cours.

Elle permettra également, si cette fonctionnalité est activée, d'avoir un état récapitulatif des sessions de cours liés aux projets et par conséquent d'éviter l'élaboration de fiche technique. Ce que nous recommandons vivement.

SECTION V. Les évaluations à chaud et à froid

En ce qui concerne les évaluations à chaud, le manque de méthodes claires et directes pour mesurer les résultats et pour la comparaison entre les différentes formes de formation constitue un autre obstacle.

Ensuite, l'adoption d'une perspective à long terme est nécessaire pour établir des relations claires de cause à effet.

Par ailleurs, on constate que les mesures des effets de la formation disponibles réfèrent à l'organisation dans son ensemble ou à un département particulier et, par conséquent, il n'est pas toujours facile d'isoler les effets de la formation pour seulement un individu ou un groupe spécifique.

On préconise la possibilité de pouvoir générer un historique des évaluations pour un collaborateur.

Dans son ouvrage, Philippe Gil met quelque peu en doute l'efficacité pédagogique des quizz, générés automatiquement par les plates-formes. Pour l'auteur, ces quizz sont adaptés pour la validation des acquis de type procéduraux ou relevant de savoir-faire applicatifs. Par contre, leur utilité pour les contenus plus complexes, théoriques ou conceptuels, est moins évidente.

« Ces quizz valident que les contenus ont été vus et mémorisés ; en revanche, on est assez loin de pouvoir valider le fait qu'il y ait eu compréhension. D'autres modes d'évaluation sont indispensables dès que l'on parle de formation et pas uniquement d'entraînement ou d'information, de contenus complexes et pas uniquement de procédures ». L'auteur affirme que le système d'évaluation doit être structuré sur le modèle des contenus qu'il valide. Il faudra envisager des exercices, des résolutions de problèmes, des études de cas ou des mises en situation virtuelles. « Les évaluations doivent fonctionner en miroir des contenus. Vouloir vérifier des savoirs par le biais de mises en situation est aussi inadapté que de vouloir vérifier des compétences par le biais de savoirs. »

Lors des entretiens, la problématique des évaluations à froid, concernant leur pertinence a été soulevée. Les HRBP chargés de leur mise en œuvre et de leur suivi sont confrontés à de nombreux problèmes.

Ainsi, les managers ou N+1 ont du mal à procéder à cette évaluation. Plusieurs causes ont été avancées : le non existence d'un canevas formalisant ainsi cette activité, le manque de temps effectif pour procéder à une évaluation correcte entre autres.

Pour les HRBP, la difficulté réside dans l'élaboration du rapport en lui-même lorsque les informations recueillies sont insuffisantes ou de mauvaise qualité. Par ailleurs, le cas des formations qui regroupe plusieurs agents provenant de BU différentes est problématique.

L'élaboration du rapport devient alors fastidieuse pour les HRBP (alors qu'il s'agit de l'une de leur principale activité).

L'efficacité de cette évaluation n'est pas ressentie par les collaborateurs de manière générale. Beaucoup préconise la mise en ligne de cette évaluation afin d'unifier la manière d'aborder l'évaluation à froid et de permettre sa mise en œuvre dans les délais requis c'est-à-dire trois mois après la formation.

La solution proposée est l'utilisation des tests en ligne.

Oracle offre la fonctionnalité de « Test en ligne », qui permet d'examiner les connaissances acquises par les stagiaires lors de la session en question (elle est accessible en self service par les stagiaires). Cette même fonctionnalité peut être utilisée pour recevoir les appréciations des participants sur le déroulement de formation pendant et après la formation.

Chapitre III. Les éléments de réussite

Il est essentiel que le projet Oracle Learning Management se déploie au travers d'une démarche coopérative.

Pour cela, les dirigeants doivent être conscients de la nécessité de trouver des équilibres entre les intérêts des différentes parties prenantes (SDP, Managers, HRBP, et Salariés). En effet, une plateforme de gestion de la formation efficace trouve sa véritable dimension dans la mesure où les acteurs et les pratiques de la Direction sont cohérents.

La mise en œuvre d'un tel projet nécessite des engagements et conditions pris au niveau le plus haut de l'organisation, on peut les résumer en quatre points qui sont :

Tout d'abord de la visibilité et de la transparence pour tous les acteurs « on dit ce qu'on fait et on fait ce que l'on dit », par le biais d'information systématique auprès de la communauté RH en évitant les « non-dits », mais aussi par la mise en ligne d'informations permettant à tous les acteurs de suivre l'avancement du projet.

Ensuite, avoir de l'écoute, répondre aux interrogations et reconnaître les compétences RH acquises.

Troisièmement, assurer une progression dans la mise en œuvre, garantir la continuité du service rendu et mettre en commun les expériences.

Puis enfin, s'assurer que chacun s'approprie le projet.

Il est néanmoins impérieux d'identifier les freins qui sont généralement :

- culturels : liés aux comportements des individus (crainte, refus du changement des habitudes et absence de motivation) ;
- liés au management : le management n'aide pas toujours, dans la mesure où le partage d'informations est souvent ressenti comme une perte de pouvoir et de légitimité ;
- liés à l'organisation : une rigidité qui ne favorise pas la prise en compte des évolutions ;
- liés à la gestion des informations : difficulté à recueillir les données, à les catégoriser et à rendre les informations accessibles et compréhensibles.

C'est sans compter aussi sur le frein de la nouvelle gestion du développement des compétences elle-même. L'historique est souvent fort et les habitudes bien enracinées, il peut être difficile pour elle d'accepter de faire différemment.

Nous avons ainsi retenu cinq éléments de réussites :

Section I. Sponsoring de la Direction Générale

L'engagement doit se faire au plus haut niveau de l'organisation et dans la plus grande clarté. L'implication est donc une des clés du succès. N'oublions pas que la Direction Générale est le « 1^{er} vendeur » du projet en interne, elle en est le « Sponsor ». Même si c'est *un comité d'implantation* de la DRH qui dirige la manœuvre, la Direction Générale a un droit de regard et un pouvoir de recadrage : elle pourra imposer ses directives.

Le sommet le plus haut de l'entreprise exerce de surcroît un effet d'entraînement et de motivation par sa présence et son implication. Elle est celle également qui doit allouer les ressources nécessaire et de façon pérenne.

Sans implication, le risque encouru est la « condamnation à mort » du projet et la perte du retour sur investissement des dépenses engagées.

Les acteurs concernés et les équipes dédiées au projet doivent donc être soutenus par la DG, au risque d'avoir à lutter contre la résistance des uns et le refus des autres. Dans le cadre d'une mise en place d'une plateforme de gestion de la formation, c'est bien la Direction Générale et pas seulement la DRH qui doit « porter » le projet.

Section II. Utilisation raisonnée des TIC

Il est impératif d'avoir une approche globale, en faisant bien attention de ne pas verser dans la tendance naturelle qui est de privilégier l'outil technologique (le LMS).

Les technologies sont nécessaires mais pas suffisantes. Comme nous venons de le voir, elles sont une des clés du succès, mais attention : si elles peuvent réduire les coûts, elles peuvent également coûter cher. Elles offrent une puissance considérable mais elles ne font pas tout, comme par exemple : la prise de décision. Elles industrialisent les process aidant dans l'arbitrage mais ne peuvent ni ne doivent les remplacer.

Elles structurent les comportements mais ne dédouanent pas de la réflexion sur le sens.

Le risque d'une dérive des coûts est d'autant plus élevé que le coût des TIC s'accroît avec leur sophistication, tant du fait des supports eux-mêmes que des moyens de formation à mettre en œuvre et des ressources humaines à mobiliser. Le volet progiciel des TIC connaît un taux d'obsolescence rapide.

Par définition, la gestion des hommes suppose des relations personnelles et interpersonnelles. Les acteurs de la fonction ne doivent pas croire que la centralisation des données, l'automatisation du traitement et l'accélération des décisions suffisent à garantir la qualité du développement des compétences. Il y a nécessairement des effets pervers en retour qui risquent de détruire de la valeur. L'usage des TIC peut entraîner la substitution des anciens canaux de communication par des canaux plus lents. Par exemple la substitution de l'oral par l'écrit.

Un des défis à relever est celui de donner sa pleine dimension à l'interaction humaine. Nul ne peut dire quelles sont les limites des TIC, mais on peut parier que, pour longtemps encore, la touche humaine fera la différence. En tout cas aussi longtemps que nous saurons aussi bien gérer l'ambiguïté, l'irrationalité, l'incohérence et l'incertitude, nous pouvons affirmer que l'humain sera le meilleur facteur pour l'adaptation et l'appropriation de ces technologies. L'e-formation ne doit pas se faire vers, moins d'humains, mais au contraire permettre l'exploitation la plus large possible de l'interaction entre individus.

Dans de nombreuses entreprises, d'après B. Merck : On travaille trop sur les outils et pas assez sur les process. Si l'on veut faire face aux enjeux de demain avec les lourdeurs d'aujourd'hui, on crée les blocages de demain ». Il faut donc mettre en place des solutions souples et légères qui permettent une grande réactivité pour adapter ces outils au process. Il faut partir de l'analyse des process avant de commencer le moindre développement.

On peut résumer en disant qu'il faut :

- privilégier l'ouverture, l'évolution mais écarter tout « extrémisme et religion techniques ;
- offrir de réelles commodités aux utilisateurs, mais faire attention aux « gadgets » et se focaliser sur le nécessaire ;
- ne pas réinventer la roue.

N'oublions pas que seuls les hommes et femmes de l'entreprise peuvent apporter de la valeur, mais non la technologie. La technologie n'est qu'un outil utilisé par l'homme. Il est donc important que l'homme soit formé, informé afin qu'il fasse le meilleur usage des technologies, sinon c'est le résultat inverse qui se produira entraînant une perte de motivation, de compétence, de valeur bien évidemment.

Section III. Communication interne auprès des acteurs de l'entreprise

Il est indispensable d'associer l'ensemble du personnel de l'entreprise au travers de tous les canaux disponibles. Il est nécessaire de donner à chacun l'information au moment opportun, la donner trop tôt, c'est risquer de provoquer un sentiment de lassitude, la donner trop tard c'est arrivé après la rumeur, toujours négative.

La DRH à travers le SDP et CMI (service de communication interne) devront s'efforcer de mettre en place un dialogue social via le portail RH. Par exemple, des plaquettes de présentation, l'utilisation du journal interne et enfin la création de supports vidéo sont autant de vecteurs de communication interne adaptés à chaque type de population.

De plus, la richesse fonctionnelle de l'outil exige une formation poussée des équipes projets et des utilisateurs finaux.

Une bonne communication avec l'ensemble des acteurs des BU (Business Unit) et une définition claire des rôles de chacun devront être les deux priorités. Il est important que les clients «achètent le concept et que chacun sache qui prend quelle décision ». Un bon effort de communication initial consiste par exemple à rassembler tous les décideurs pour un forum de présentation. En phase opérationnelle, perpétuer la communication et l'échange au travers d'un véritable « Gouvernance Council » (Comité de Direction et d'Orientation).

Les maîtres mots sont donc, partage, transparence et continuité et tout particulièrement avec les partenaires sociaux. Il est primordial de faire en sorte que chacun comprenne ce qu'il « va y gagner ».

Il est souhaitable d'impliquer chaque personne de la MDRH, qui pourra avoir la responsabilité de l'outil ou de l'application qui correspond à l'activité de son poste de travail (SDP, HRBP, MSI...). Ceci dit il n'est pas toujours possible d'engager tous les membres de la fonction dans la construction du projet. Néanmoins, les relais seront assurés par les membres des groupes de pilotage pour renforcer la cohésion.

Un suivi informatif à travers le « portail RH » sur l'intranet est vivement recommandé.

Section IV. Moyen de contrôle et de mesure

« On ne peut pas piloter ce qu'on ne sait pas mesurer » : P. Drucker.

Ils permettent de rendre visibles et concrets les résultats. Cela sera rendu possible grâce à la multitude d'indicateurs de performance qui ont pu être développés au travers des fonctionnalités d'OLM et qui pourront être ajustés selon les besoins. De plus, ils sont concrets puisque par l'effet reporting, ils servent de base à l'étude prévisionnelle des objectifs fixés par SDP.

Comment mesurer concrètement la valeur ajoutée du développement des compétences ? Il est certain que c'est plus l'évolution de certains indicateurs que leur valeur intrinsèque qui pourra apporter une réponse, ce qui rend la mesure difficile.

Force est de constater qu'il arrive fréquemment que la GRH ne soit pas du tout prise au sérieux par les dirigeants.

La mise en place de l'outil OLM, permet la transformation de la relation entre les individus et conduit à une grande transparence de celle-ci. Et toujours dans le souci de la satisfaction du « client » et de l'amélioration permanente, des enquêtes de satisfaction pourront être menées fréquemment et permettent d'extraire des ratios qui sont autant d'outil de pilotage pour le chef du service SDP et la DRH. Ce système étant contrôlé par le MDRH à l'aide d'indicateurs, on se retrouve donc dans un département où « on sait tout ». Il y a donc une parfaite transparence de l'activité. Une évaluation régulière des prestations pourra être réalisée tous les trimestres au travers d'un sondage auprès de l'ensemble des utilisateurs de la plateforme et des agents formés. Les résultats sont visibles et concrets.

Les responsables formation ont quant à eux besoin de disposer de tableaux de bord synthétisant les investissements et les résultats de la formation, en relation avec le développement des compétences dans l'entreprise : la plateforme LMS devient ainsi le SI du service dédié à la formation.

Malgré toutes ces options de contrôle et de mesure, des efforts sont encore à prévoir en fonction des nouveaux impératifs qui se présenteront.

Section V. Les nouvelles missions de l'ingénieur formation

L'étude des fonctionnalités d'OLM a mis en exergue l'évolution du rôle de l'ingénieur formation. Dans un tel système, les responsables formation qui bénéficient désormais d'un appui dans les différentes directions est le véritable pilote, le meneur de toutes les activités de formation. Cela signifie qu'ils sont les donneur d'ordre, c'est-à-dire celui qui donne les consignes périodiques pour que l'activité soit menée à temps. Cela est possible grâce au statut d'administrateur et les accès restreint de la plateforme.

C'est lui qui détermine les périodes d'entretien de formation, de recueil des besoins individuels et collectifs, de montage des plans sectoriels, de leur acheminement au département de formation, de l'entretien avant et après formation, de l'évaluation des actions de formation suivies...etc.

Au total, il doit favoriser la circulation de l'information gage du succès des activités du réseau.

Le responsable de formation doit avoir constamment le souci de manager l'activité formation en cherchant à optimiser son efficience. C'est pourquoi, lorsque l'activité est décentralisée, du fait de l'accès des managers, ce dernier se comportera comme un consultant interne. Ce qui voudrait dire qu'il doit avoir désormais pour mission de :

- Garantir d'abord le fonctionnement des structures décentralisées qui appliquent la politique de formation ;
- Garantir l'audit de la fonction formation et la mise à jour de la politique de formation afin d'améliorer constamment les résultats de la formation.
- Garantir une bonne information, des décideurs (directions, chefs de services,...) et de partenaires sociaux sur la gestion de la formation.
- Garantir en rapport avec le chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences les actions qui favorisent la gestion préventive de l'emploi et évitent le recours aux plans sociaux de redressement tardifs.

- Aider à l'instauration d'un climat participatif et motivant à travers une formation managériale puriforme et ce, en relation avec les HRBP, chefs de service, chefs de département et directeurs.

L'intention de base des suggestions ci-dessus est de s'appuyer sur l'encadrement, c'est-à-dire adopter le management participatif, élément de voûte de la réussite de l'activité de formation. Leur succès dépendent des motivations et surtout des savoir-faire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette étude s'est intéressée à la mise en place d'un système e-Learning d'entreprise. Plus particulièrement, elle nous a offert la possibilité de nous interroger sur la manière dont le déploiement d'OLM contribue à l'amélioration du processus de gestion des compétences.

Voici les résultats que nous avons donc obtenus.

En premier lieu, l'étude du cadre conceptuel ou théorique a démontré que pour se faire, ils devront maîtriser parfaitement les intrants, tant internes qu'externes, et faire preuve de créativité et d'innovation en vue d'optimiser l'utilisation de leur budget ou de leurs ressources de formation tout en répondant le mieux possible aux besoins de leur organisation.

Ensuite, l'étude faite sur le terrain nous a permis de confirmer que l'implémentation d'Oracle Learning Management améliore le processus de gestion des compétences.

Plus précisément, l'étude de l'existant à travers l'analyse de la documentation et les entretiens menés auprès des acteurs concernés (SDP et MSI) confirme que le système e-Learning mis en place rationalise et limite les principaux dysfonctionnements.

Nous constatons dans l'ensemble que le but poursuivi est atteint, les principaux acteurs concernés ont bien conscience de l'apport d'un tel mode de gestion des compétences. Le module OLM étant intégrée à un projet SIRH de plus grande envergure, ces derniers ont été impliqués dès la conception du projet.

L'analyse des fonctionnalités a montré qu'OLM est un outil idéal qui favorise l'aide à la prise de décision car le système présente une panoplie d'informations sous forme d'états en temps réel.

Ainsi, l'intérêt d'avoir un système de gestion et de suivi centralisé est de pouvoir consolider en temps réel les résultats et les statistiques des différentes formations (temps de présence, score moyen, temps passé, etc.).

Le traitement des informations concernant les résultats et les statistiques de la gestion de la formation avant l'implémentation, se faisait principalement sur Excel.

Ensuite, ses différents fichiers Excel étaient ensuite transmis au service pilotage de la performance qui se charge ensuite de la consolidation. Ce mode de gestion alourdit énormément le processus du fait de la lenteur induite et des possibles erreurs. Les dysfonctionnements en cascade étaient difficilement gérables. OLM et plus globalement l'intégration de la suite e-business d'Oracle permettra de systématiser en temps réel les

activités du Service Développement du Personnel et plus globalement le travail de la DRH en sera plus simplifiée : ils pourront se consacrer à des activités plus créatrices de valeur ajoutée et pourront prendre des décisions sur des informations en temps réel.

En définitive, l'implantation d'OLM, non seulement simplifie l'aspect administratif de la formation, mais améliorent aussi le processus de planification et de gestion des talents. Elle permettra de professionnaliser la fonction formation tout en améliorant de façon significative son efficacité.

Le manque de temps et les conditions de réalisation de notre étude ne nous ont pas permis de répondre en profondeur à certaines questions. Notre analyse des fonctionnalités présente notamment quelques descriptions de faits ou d'attitudes qui demanderaient quelques approfondissements en tenant compte du temps d'adaptation à la plateforme. Néanmoins, notre travail apporte une contribution alimentant les réflexions sur les pratiques du management en ligne des processus de formation aujourd'hui, peu analysés.

Dans la nouvelle économie, le capital humain est un avantage clé. Or, une gestion compétitive de la formation implique le recours aux Technologies de l'Information et de la Communication. Les cursus traditionnels de formation à retardement du personnel en poste sont d'ores et déjà promis à une disparition progressive mais certaine ... Tout comme les systèmes de gestion ne sauraient plus se passer, dès qu'une entreprise a atteint une taille critique, du support informatique.

Mais n'est-il pas chimérique de brandir le flambeau des Nouvelles Technologies comme réponse à l'ensemble des nouvelles préoccupations économiques et pédagogiques de la formation ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- DAYAN, Armand. *Manuel de gestion ,volume1, 2eme édition, .* Editions Ellipse, 2008.
- ERNST, Christian. *E-learning : Conception et mise en oeuvre d'un enseignement en ligne : guide pratique pour un e-pédagogie.* Cépadus, 2008.
- GIL, Philippe. *e-formation NTIC et reengineering de la formation professionnelle.* DUNOD, 2003.
- JOCOU, Pierre. *Au coeur du changement, une autre démarche de management : la qualité.* Dunod, 1992.
- KALIKA. «e-GRH:révolution ou évolution?»
- KALIKA, M.LEDRU, H.ISAAC, C.BEYOU, E.JOSSERAND. *L' e-management: quelles transformations pour l'entreprise?* Editions Liaisons, 2003.
- MEIGNANT, Alain. *LE DRH partenaire stratégique.* Liaisons, 2004.
- MEIGNANT, Alain. *Manager la formation.* Editions Liaisons, 2009.
- MERCK, Bernard. «Équipes RH, acteurs de la str@tégie.» 2003.
- PARMENTIER, Christophe. *L'ingénierie de formation .* Eyrolles Editions d'Organisation collection "Outils et Méthodes", 2008.
- PERETTI, Jean-Marie. *TOUS DRH.* GROUPE EYROLLES, 2006.page 215
- PRAT, Marie. *E-Learning, réussir un projet: pédagogie,méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation.* Editions ENI, 2008.
- SOYER, Jacques. *Fonction formation.* Editions d'Organisation , 2002.
- ST-ONGE, SYLVIE, SYLVIE GUERRERO et VICTOR et AUDET HAINES. *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines. 3e édition.* Chenelière Éducation, 2009.
- THEVENET, Maurice. *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes.* Editions d'Organisation, 2003.

WEBOGRAPHIE

- CROZAT, Stephane. « *SCENARIsup : Un projet pour la gestion des contenus pédagogiques numériques dans l'enseignement supérieur*. 2003, Montpellier : France (2003). [en ligne].
Disponible sur : <<http://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00000389/fr/> consulté le 2 Avril 2012

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_Gestion_de_l%27Apprentissage consulté le 10 Février 2012

- <http://www.portailrh.org/reperesrh/>" <http://www.portailrh.org/reperesrh/> consulté le 2 Mars 2012

- <http://www.guidecms.com/dossiers-cms/livres-blancs/comment-integrer-e-learning-dispositif-formation-professionnelle-continue> consulté le 10 Février 2012

- <http://www.formaguide.com/mieux-former/la-e-formation-en-10-definitions> consulté le 10 Février 2012

- <http://cursus.edu/institutions-formations-ressources/formation/13486/plates-formes-learning-formation-2010/> consulté le 5 Mars 2012

- <http://www.unige.ch/dinf/ntice/index.html> consulté le 28 Février 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la SONATEL

Annexe 2 : Organigramme de la DRH

Annexe 3 : Evolution du Parc abonnés

Annexe 4 : Evolution du chiffre d'affaire

Annexe 5 : Guide d'entretien

Annexe 6 : Formulaire de présence

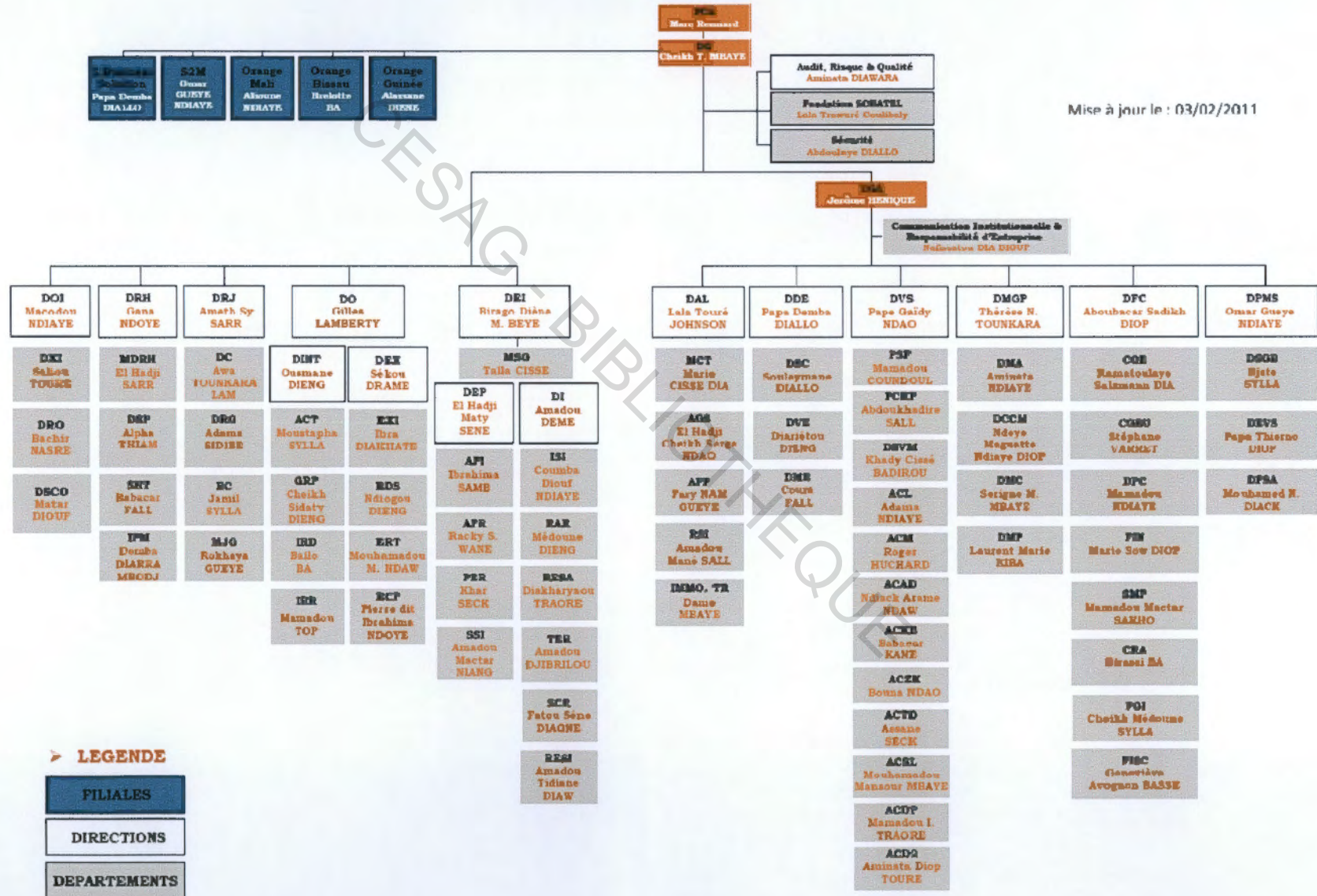
Annexe 7 : Fiche évaluation à chaud

Annexe 8 : Fiche évaluation à froid

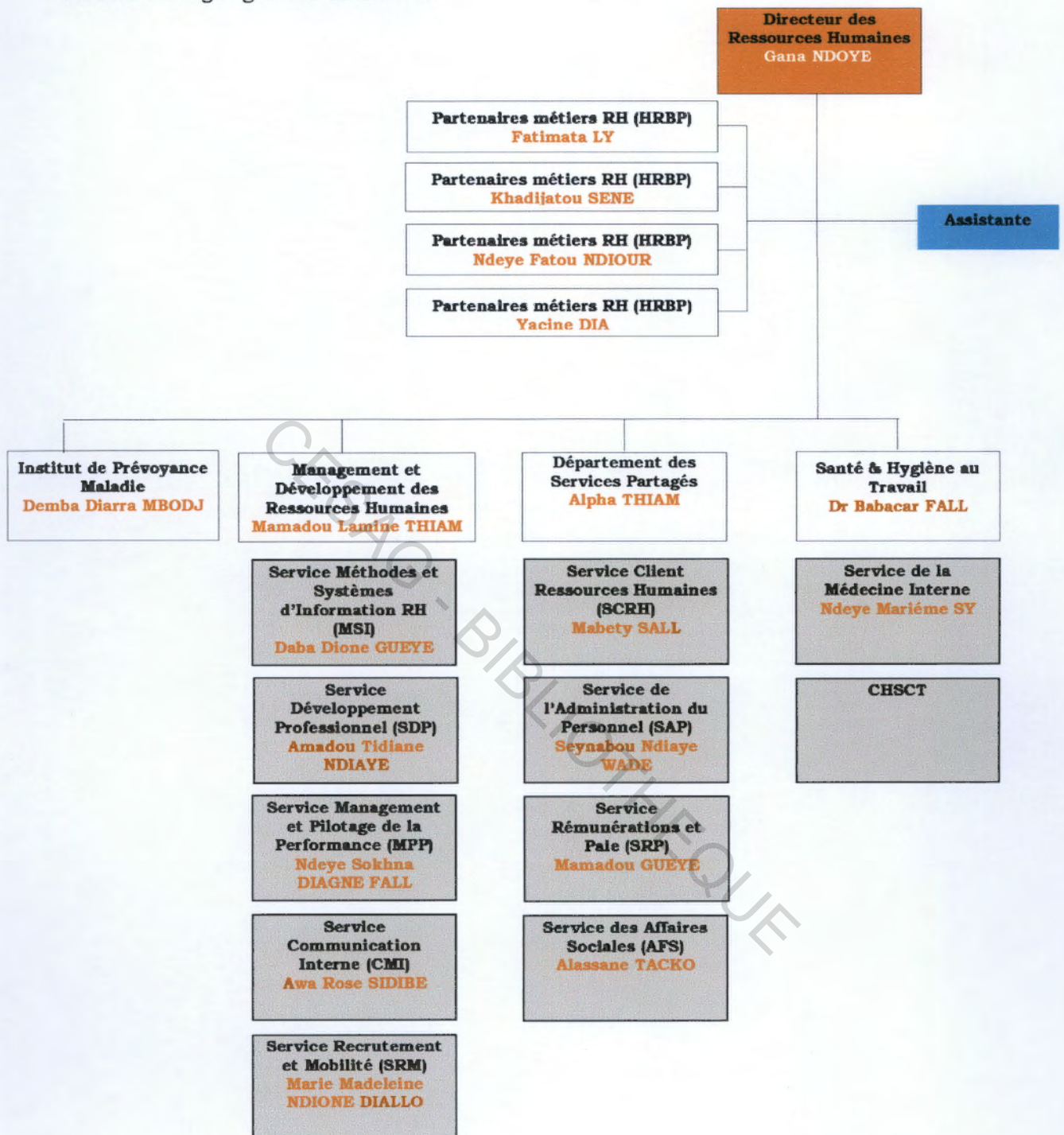
Annexe 9 : Fiche technique

CE SAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la SONATEL



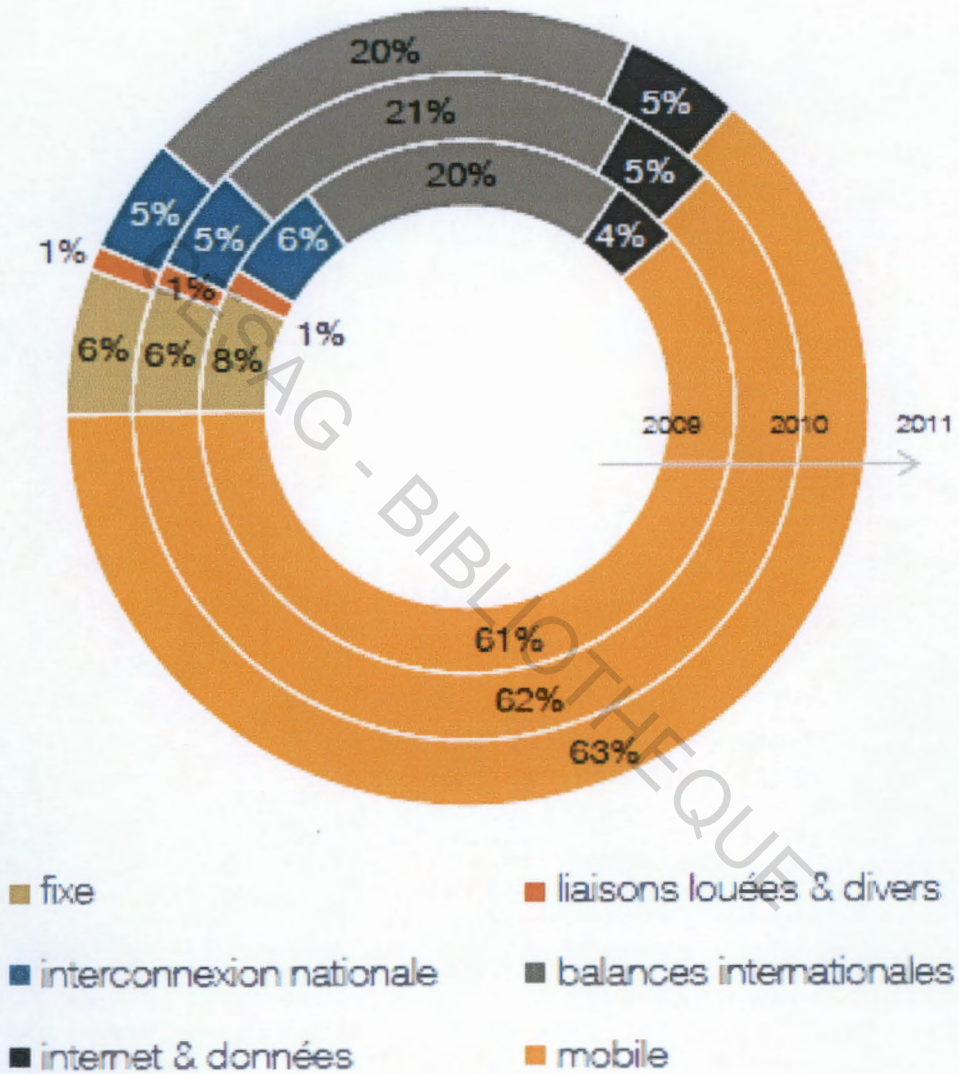
Annexe 2 : Organigramme de la DRH



Annexe 3 : Evolution du Parc abonnés

parc abonnés	2009	2010	2011	Δ 10/09	Δ 11/10
 fixe	258 233	282 722	283 185	10%	0.2%
 mobile	8 884 735	10 905 583	14 153 204	23%	30%
 internet	64 052	91 854	106 811	45%	15%
	9 207 020	11 280 159	14 543 200	23%	29%
abonnés mobiles	2009	2010	2011	Δ 10/09	Δ 11/10
 Sénégal	4 607 891	5 089 540	6 083 302	11%	20%
 Mali	3 474 952	4 716 819	6 443 865	36%	37%
 Guinée	684 211	907 038	1 352 549	33%	49%
 Bissau	117 681	192 186	273 488	63%	42%
total	8 884 735	10 905 583	14 153 204	23%	30%

répartition CA par activités



Guide d'entretien

Questions générique sur l'identité et la fonction

Quelle est votre nom?

Quelle est votre fonction?

Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction?

Depuis combien de temps participez-vous au projet OLM?

Nous présentons ici la liste des questions qui nous ont servi lors des entretiens. Ces questions s'insèrent respectivement dans les trois aspects de notre étude, à savoir les aspects de la dimension *technique et fonctionnelle* – de la plateforme Learning OLM, la dimension *collaborative* - avec les aspects « workflow » et pour finir la dimension *performance organisationnelle*.

ASPECTS TECHNIQUE ET FONCTIONNELLE

1. Présentez en quelques mots votre fonction et vos différentes missions relatives à l'implémentation d'OLM.
2. Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction et depuis combien de temps participez-vous au projet OLM?
3. Au sein du système e-Learning, quelles sont les fonctions ou catégories professionnelles que vous identifiez ?
4. Quelles sont les fonctionnalités offertes par OLM ?
5. Au sein du dispositif e-Learning, observez-vous des tensions, ou des revendications particulières ?
6. Utilisez-vous OLM? Avez-vous rencontré un quelconque problème à l'usage de cet outil? Si oui à quel moment ?
7. Existe-t-il encore une part manuel non prise en charge par le système implémenté ?
8. Estimez-vous qu'une prise en charge total soit envisageable ?
9. Quelles évolutions pour la fonction ingénieur formation ?

Par ces questions, je vais tenter de voir quelles sont les fonctions et les compétences qui se détachent des divers environnements, pour ainsi mettre à l'épreuve ma catégorisation des acteurs. Mais mon pressentiment est plutôt que chaque acteur détient un « faisceau de compétences ». Ceci renforcerait l'une de mes hypothèses de départ, selon laquelle un

système d'e -formation intelligent en temps réel via un (LMS) entraîne un changement fort des habitudes de travail des utilisateurs et des formateurs.

J'espère aussi pouvoir dévoiler une partie des liens et tensions qui se tissent ou peuvent se tisser entre ces acteurs.

ASPECTS TRAVAIL COLLABORATIF

1. Au sein du dispositif e-Learning, comment le travail collaboratif est-il concrètement effectué ?
2. Etes-vous amené à collaborer avec des concepteurs, avec des gestionnaires, ou avec des utilisateurs d'OLM? Si oui, avec qui, et comment ?
3. Cette collaboration est-elle aléatoire ou planifiée ? Quelle en est l'organisation globale ?
4. Cette collaboration s'appuie-t-elle sur une organisation informatique, de type *workflow* ou *groupware* ? Si oui, en est-elle totalement dépendante ?

Ce que j'aimerais ici montrer, c'est que le traitement intégral de la formation par le système ne fait pas encore l'objet d'une priorité particulière.

Je postule qu'il y a encore trop souvent, une frontière bien marquée entre cellule système d'information et le service développement du personnel.

Je pense aussi que la mise à disposition globale d'OLM est encore trop souvent l'affaire des informaticiens, qui n'attachent pas assez d'importance aux aspects relationnelle.

ASPECTS PERFORMANCE ORGANISATIONELLE

1. Comment jugez-vous le rôle et l'importance d'OLM, dans les dispositifs de formation actuels et à venir ?
2. En quoi estimez-vous que l'OLM peut faire levier, ou freiner le développement des compétences ?

Annexe 6 : Formulaire de présence



DRH/MDRH/SDP

FORMULAIRE DE PRESENCE

Intitulé du module :

Code : _____ /

Domaine :

Séance n° : _____ /

Fournisseur :

Lieu :

Durée : _____ /

Date de début :

Date de fin :

PRENOM(S) - NOM(S)	STRUCTURE	NILE	JOURNEES																		
			Journée 1		Journée 2		Journée 3		Journée 4		Journée 5										
			Matin	A.M	Matin	A.M	Matin	A.M	Matin	A.M	Matin	A.M									



PRENOM(S) - NOM(S)	STRUCTURE	NILE	JOURNEES																			
			Journée 1		Journée 2		Journée 3		Journée 4		Journée 5											
			Matin	A.M	Matin	A.M	Matin	A.M	Matin	A.M	Matin	A.M										

Le formateur Responsable

L'Ingénieur Formation

Saisie dans GESFOR le _____
Par _____

Questionnaire d'évaluation de Fin de Formation

Nom du participant :

Matricule :

Structure :

Module / Thème :

Formateur :

Lieu :

Date de début de la formation :

Date de fin de la formation :

Nous vous remercions de votre collaboration

1. Le séminaire a-t-il répondu à vos attentes ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

2. Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

3. L'animateur maîtrisait-il le sujet ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

4. L'animateur a-t-il fait preuve de clarté, de pédagogie ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

5. L'animateur a-t-il su s'adapter au groupe ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

6. Etes-vous satisfait à l'issue de la formation ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

7. Pensez-vous que l'alternance théorie-pratique a permis une efficacité maximale ?

- Plutôt oui
- Plutôt non
- Tout à fait

8. Estimez-vous que cette formation vous permettra d'être plus performant dans votre travail ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

9. Etes-vous satisfait de l'environnement (locaux, accueil, restauration) et de l'organisation (durée, horaires, matériel,...) ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

10. Etes-vous satisfait de la documentation fournie ?

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

11. Remarques générales



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION À FROID DU COLLABORATEUR

DRH/HRBP IT

Date :

Intitulé du module :

Date de début :

Date de fin :

Participant

Nom :

Prénom :

Structure :

N + 1 (Nom - Prénom) :

Cocher la case correspondant à votre choix

1	Considérez-vous que la formation est arrivée :	▲ trop tôt	
		▲ au bon moment	
		▲ trop tard	
2	Considérez-vous que l'objectif de développement de compétences de cette formation était en adéquation avec votre activité ?	▲ Oui, tout a fait d'accord	
		▲ Oui, plutôt d'accord	
		▲ Non plutôt pas d'accord	
		▲ Non, pas du tout d'accord	
3	Suite à cette formation, les connaissances que vous avez acquises :	▲ Vous permettent d'exercer votre activité avec autonomie demandent à être confirmées	
		▲ nécessitent contrôle et soutien pour atteindre le niveau de maîtrise attendu	
		▲ ne sont pas mises en œuvre à ce jour	
4	Durant cette action de développement des compétences divers méthodes et outils ont pu être appliqués (alternance théorie - pratique). Après mise en œuvre des acquis, considérez-vous qu'ces méthodes et outils sont adaptés aux besoins de votre poste ?	▲ Oui, tout a fait de cet avis	
		▲ Oui, plutôt de cet avis	
		▲ Non plutôt pas de cet avis	
		▲ Non, pas du tout de cet avis	
Pourquoi ?			

5	Les supports et ressources pédagogiques fournis pour cette formation vous sont utiles dans l'exercice de votre activité ?	▲ Oui, tout a fait de cet avis	
		▲ Oui, plutôt de cet avis	
		▲ Non plutôt pas de cet avis	
		▲ Non, pas du tout de cet avis	
6	Considérez-vous que d'autres actions de développement de compétences complémentaires vous sont nécessaires ?	▲ Oui	
		▲ Non	
	Si oui sous quelle forme ?	▲ Tutorat	
		▲ Coaching	
		▲ Autres formations	

Commentaires

Intitulé du module
Date de début :
Date de fin :
Manager :
Collaborateur
Nom :
Prénom :
Structure :
Cocher la case correspondante à votre choix


1	Considérez-vous que la formation est arrivée :	<input type="radio"/> trop tôt	
		<input type="radio"/> au bon moment	
		<input type="radio"/> trop tard	
2	Considérez-vous que l'objectif de développement de compétences de cette formation était en adéquation avec l'activité de votre collaborateur	<input type="radio"/> Oui, tout a fait d'accord	
		<input type="radio"/> Oui, plutôt d'accord	
		<input type="radio"/> Non plutôt pas d'accord	
		<input type="radio"/> Non, pas du tout d'accord	
3	Suite à cette formation, les connaissances acquises par votre collaborateur :	<input type="radio"/> lui permettent d'exercer son activité avec autonomie	
		<input type="radio"/> demandent à être confirmées	
		<input type="radio"/> nécessitent contrôle et soutien pour atteindre le niveau de maîtrise attendu	
		<input type="radio"/> ne sont pas mises en œuvre à ce jour	
	Durant cette action de développement des compétences divers méthodes et outils ont pu être appliqués (alternance théorie - pratique). Après mise en œuvre des acquis, considérez-vous que ces méthodes et outils sont adaptés aux besoins du poste ?	<input type="radio"/> Oui, tout a fait de cet avis	
		<input type="radio"/> Oui, plutôt de cet avis	
		<input type="radio"/> Non plutôt pas de cet avis	
		<input type="radio"/> Non, pas du tout de cet avis	
XI			

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FROID DU MANAGER

DRH / HRBP IT

	Pourquoi?	
5		
5	Avez-vous dû organiser des apports pour compléter la formation suivie par votre collaborateur ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> non <input type="radio"/> Tutorat <input type="radio"/> Coaching <input type="radio"/> Auto-formation <input type="radio"/> Appropriation de mode opératoire <input type="radio"/> Stage
	Si oui sous quelle forme ?	
6		
6	Considérez-vous que d'autres actions de développement de compétences complémentaires lui sont nécessaires	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Tutorat <input type="radio"/> Coaching <input type="radio"/> Autres formations
	Si oui sous quelle forme	
7		
7	Globalement, après cette formation vous diriez que :	<input type="radio"/> Oui, tout à fait de cet avis <input type="radio"/> Oui, plutôt de cet avis <input type="radio"/> Non, plutôt pas de cet avis <input type="radio"/> Non, pas du tout de cet avis <input type="radio"/> Oui, tout à fait de cet avis <input type="radio"/> Oui, plutôt de cet avis <input type="radio"/> Non, plutôt pas de cet avis <input type="radio"/> Non, pas du tout de cet avis
	▲ l'efficacité de votre collaborateur sur son poste de travail est au niveau attendu ▲ l'investissement en temps imparti à cette action de développement des compétences est en adéquation avec les objectifs visés	

Commentaires :

XII



Annexe 9 : Fiche technique

DRH/MDRH/SDP

FICHE TECHNIQUE DE FORMATION

ORGANISME PRESTATAIRE :

TITRE DU MODULE :

POPULATION CONCERNEE :

NOMBRE DE PARTICIPANTS :

DUREE DE LA FORMATION :

OBJECTIF DE LA FORMATION :

CONTENU :

COÛT DIRECT :

COÛT TOTAL :

BUDGET TOTAL :

Date :

SDP :

AVIS MDRH :

AVIS DRH :

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciement.....	ii
Glossaire des abréviations et des termes	iii
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	3
CHAPITRE I. CADRE THEORIQUE	3
SECTION I. LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	3
SECTION II. OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
<i>Sous section I. Objectif général.....</i>	<i>6</i>
<i>Sous section II. Objectif spécifiques</i>	<i>6</i>
SECTION III. HYPOTHESES DE TRAVAIL.....	6
SECTION IV. PERTINENCE DU SUJET	7
SECTION V. REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE.....	8
<i>Sous section I. Généralités sur la formation</i>	<i>8</i>
A. La formation.....	8
B. Le plan de formation	9
C. L'ingénierie de la formation	9
D. Le processus de la formation	10
<i>Sous section II. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines et à la stratégie globale de l'entreprise</i>	<i>10</i>
A. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines	10
1. La résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise	11
2. La gestion prévisionnelle des compétences	11
3. Le maintien de l'employabilité des salariés.....	12
B. La contribution de la formation à la stratégie de l'entreprise.....	12
1. L'acquisition de la culture d'entreprise	12
2. La facilitation des projets d'investissements.....	13
C. Le management de la formation et l'E-management	13
1. Manager la formation	13
2. E-management et E-RH	14
<i>Sous section III. Les Learning Management Système (LMS)</i>	<i>15</i>
A. L'E-Learning.....	15
1. Formation synchrone	15
2. Formation asynchrone	15
B. Les Learning Management System.....	17
1. Qu'est ce qu'un LMS ?.....	17
• <i>Les outils de gestion à destination des administrateurs.....</i>	<i>17</i>
• <i>Les outils de communication, utilisés par les gestionnaires et les apprenants</i>	<i>18</i>
• <i>Les outils d'évaluation des parcours des apprenants.</i>	<i>18</i>
2. Les principales fonctionnalités d'un LMS	18
3. Articulation LMS et LCMS.....	20
CHAPITRE II. CADRE METHODOLOGIQUE	22
SECTION I. CADRE DE L'ETUDE	22
<i>Sous section I. Présentation du Groupe SONATEL</i>	<i>22</i>
A. Les dates repères	23

B.	Les activités du groupe.....	24
	Les activités du fixe	24
	Les activités du mobile.....	24
	Les activités d'Internet.....	24
	Les activités de Développement Sous Régional	24
C.	Une introduction en bourse réussie.....	24
	<i>Sous section II. Présentation du cadre spécifique de l'étude</i>	<i>25</i>
A.	Le design de la Direction des Ressources Humaines	25
B.	Enjeux de la DRH de la SONATEL.....	26
C.	Finalités et Objectifs de la nouvelle réorganisation	26
1.	Le Département DRH.....	27
2.	Le Département DSP	27
3.	Le Département SHT	28
4.	L'institution de Prévoyance Maladie	28
5.	Les partenaires métiers d'affaires RH rattachés au DRH les HRBP.....	28
	<i>Sous section III. Le Service Développement du Personnel et le processus de gestion de la formation a la SONATEL.....</i>	<i>29</i>
A.	Présentation du SDP.....	29
B.	Description du processus de gestion de la formation	29
1.	Identification des besoins en formation.....	29
2.	Validation des besoins en formation.....	30
3.	Elaboration, validation et diffusion du plan de formation	30
4.	Achat de la formation.....	31
5.	Mise en œuvre des actions de formation.....	31
6.	Evaluation de la formation	31
	SECTION II. DELIMITATION DE L'ETUDE.....	34
	SECTION III. ECHANTILLONNAGE	35
	SECTION IV. TECHNIQUE D'INVESTIGATION	37
	SECTION V. ENQUETE SUR LE TERRAIN	37
	SECTION VI. DIFFICULTES RENCONTREES	38
	PARTIE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	39
	CHAPITRE I. PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE.....	39
	SECTION I. PRESENTATION D'ORALE E-BUSINESS SUITE.....	39
	SECTION II. VUE D'ENSEMBLE SUR LA PORTEE FONCTIONNELLE DU MODULE OLM	40
	<i>Processus 1 : Collecte des besoins et ingénierie de formation dans Oracle.....</i>	<i>40</i>
	Les catégories	41
	Les cours	42
	L'offre de formation.....	43
	La session de cours	44
	La session.....	45
	<i>Processus 2 : Gestion des inscriptions</i>	<i>45</i>
	La justification des inscriptions.....	46
	Le processus de validation	46
	Les notifications	46
	<i>Processus 3 : Gestion des ressources de la formation</i>	<i>47</i>
	Les types de ressources	47
	Formateur	47
	Salle 47	47
	Autres.....	48
	La réservation des ressources.....	48
	<i>Processus 4 : Budgétisation et coûts</i>	<i>48</i>
	Budgétisation des plans de formation (coûts prévisionnels)	48

Le coût du plan de formation.....	48
Le rapprochement du budget et des couts.....	49
<i>Processus 5 : Gestion des évaluations</i>	49
Les évaluations à chaud	50
Les évaluations à froid	50
<i>Processus 6 : Gestion de sécurité/Gestion des accès</i>	50
Accès gestionnaire de formation	50
Accès stagiaire en self service.....	51
Accès manager en self service	52
CHAPITRE II. LES RECOMMANDATIONS	53
SECTION I. LES COURS ET L'OFFRE DE FORMATION.....	53
SECTION II. LA JUSTIFICATION DES INSCRIPTIONS ET LES NOTIFICATIONS	54
SECTION III. LA RESERVATION DES RESSOURCES	56
SECTION IV. LE COUT DU PLAN DE FORMATION.....	57
SECTION V. LES EVALUATIONS A CHAUD ET A FROID	58
CHAPITRE III. LES ELEMENTS DE REUSSITE	60
SECTION I. SPONSORING DE LA DIRECTION GENERALE	61
SECTION II. UTILISATION RAISONNEE DES TIC.....	61
SECTION III. COMMUNICATION INTERNE AUPRES DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	63
SECTION IV. MOYEN DE CONTROLE ET DE MESURE	64
SECTION V. LES NOUVELLES MISSIONS DE L'INGENIEUR FORMATION	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXES	71
TABLE DES MATIERES	72

}