

COMMENT L'UTILISATION DES OUTILS DE GESTION, DU CONTROLE DE GESTION, DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE, DE L'AUDIT OPERATIONNEL PEUT OPTIMISER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION
APPLICATION AU DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par **NICOLE JEAN LOUIS CARRE**

Prénom NOM

Travaux dirigés par : Prénom Séraphine NOM OUEDRAOGO

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

tansolaur@gmail.com

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2011/2012]

REMERCIEMENTS/ DEDICACES

**NOUS REMERCIONS TOUT CEUX QUI NOUS ONT AIDÉ
MORALEMEMENT ET ENCOURAGÉ A ALLER DE
L'AVANT**

CETTE RECHERCHE EST DEDIE A MES ENFANTS

JEFFREY

RWENDY

THIERRY

FAHRANIE

**QU'IL SACHE QUE DANS LA VIE TOUT SACRIFICE
EST GRATIFIANT ET QUE LE SEIGNEUR EST
EFFICTIVEMENT PRESENT DANS NOS OEUVRES**

PREFACE

Etant une professionnelle mobile avec des contrats à durée déterminée et dans l'impossibilité de trouver une structure d'accueil pour effectuer le stage conformément au sujet choisi j'ai été obligé, et fort heureusement, d'effectuer un travail de recherche beaucoup plus élaboré à partir des six structures ou j'ai eu des fonctions directement ou indirectement comme Responsable des Ressources Humaine RRH. En effet, la fin de mon contrat à l'Unité de Coordination du Programme de Formation Professionnelle UCPEP), et celui du coordonnateur Administratif et financier la personne- contact de la structure d'accueil et du volet CC1 que je devais analyser a rendu impossible la réalisations du stage comme s'était prévu dans la fiche de projet en mars 2012 d' autant plus que les résultat des examens et la validation de sujet est arrivé longtemps après. J'ai vainement essayé d'accommoder mon sujet à la structure suivante le GPIA de décembre 2011 à aout 2013 sans succès, l'environnement de travail ne s'y prêtait pas du tout ; là il règne en permanence un climat de suspicion et d'espionnage à tous les niveaux qui ne facilite guère la confiance et favoriser la communication de toute sorte.

Aussi dans l'impossibilité d'effectuer un Stage de fin d'étude, tout en gardant le même sujet j'ai orienté mes recherches vers une étude technique les quelques structures ou j'ai travaillé directement et indirectement comme Spécialiste en Administration ou comme Responsable des Ressources Humaines. Ainsi au lieu d'avoir une seule structure d'accueil, je fais un travail beaucoup plus intéressant à travers les six structures ou j'ai travaillé en prenant appui sur la situation que j'ai vécu comme RRH et en questionnant les RRH actuels.

1. Une structure du Secteur Publique le Ministère de Commerce et de l'Industrie, (MCI) ;

Fonctions occupées

1.1. 1978-1988 Analyste Economiste / Documentaliste

1.2. 1988-1990 Chef de Service du Projet Financé par l'USAID : Centre de Documentation et de l'Information Commerciale et Industrielle

- 1.3. 1990-1996 Chef de Service d'Evaluation et de Suivi de la Règlements Industrielle
- 1.4. 1996- 1998 : Directeur Administratif Adjoint

2. Une structure du secteur privé, l'Agence de produit Pharmaceutique Médical Pharma (**APMP**) ;
 - 2.1. 1996- 1998, Directeur Administratif a. i. / Directeur –Administratif Adjoint

3. Une Organisations Non Gouvernementales l'International Child Care (**ICC**),
 - 3.1. 2003-2004, Responsable des Ressources Humaines et des Relations Publiques

4. Une Organisation Non Gouvernementale, World Vision Internationale (**WVI**) ;
 - 4.1. 2004-2006, Fonction occupée Human Ressources Officer/ Coordonnateur RH ai

5. Une Institution paraétatique, L'Unité de Coordination du Programme de Formation Professionnelle (**UCFPF**) ;
 - 5.1. 2006-2011, Fonction occupée Spécialiste en Administration

6. Une autre structure privée, Le Groupe de Production Industrielle et Alimentaire (**GPIA**)
 - 6.1. 2012-2013, Fonction occupée Responsable des Ressources Humaines

RESUME

Dans notre environnement l'usage des outils de management moderne est peu utilisé ou peu souhaité par bon nombre de dirigeants lors même qu'ils réclament un travail hautement

performant. L'utilisation des outils de pointe de gestion, de contrôle de gestion, du système de management de qualité, de l'audit opérationnel ne pourrait avoir droit de cité surtout dans le Département des Ressources Humaine que si et seulement si, ils sont réalisés au moindre cout et au moindre temps et qu'ils n'empiètent pas sur l'établissement de la discipline, le classement des dossiers, ou d'autre objectifs purement administratifs.

Ainsi notre recherche et analyse nous ont conduits à utiliser des outils utiles et peu coûteux comme le reporting, le PDCA, le tableau de bord avec des indicateurs et enfin un prototype d'évaluation 360 degrés qui englobe plusieurs stratégies : formation, motivation, création de valeur technique de partenariat, veille technologique, engagement participatif au moindre coup et à moins de temps.

Anglais . In our environment the use of modern management tools is little used or little desired by many leaders even if they claim a high performance work. The use of advanced management tools, management control, quality management system, audit operational could not have freedom of the city especially in the human resources department that if and only if they are carried out at the lowest cost and the least time and that they do not infringe upon the establishment of the discipline, the classification of the files, or other purely administrative objectives. Thus our research and analysis led us to use helpful tools, and as the reporting, PDCA, dashboard with indicators and finally a 360 degree assessment prototype which includes several strategies: training, motivation, creation of technical value in partnership, technology watch, participatory commitment in the slightest and less time

mots-clé : Gestion, controle de gestion, systeme de management de qualité, indicateurs économiques et financier, Evaluation 360 degré

Keywords: management, management control, system of quality management, economic and financial indicators assessment 360 degree

LISTE DES ABREVIATIONS

- APMP : Agence de Produit Pharmaceutique Medical Pharma
- DRH : Département des Ressources Humaines
- GPIA : Groupe de Production Industrielle et Alimentaire
- GRH : Gestion de Ressources Humaines
- ICC : International Child Care
- MCI : Ministère du Commerce et de l'Industrie
- RH : Ressources Humaines
- RRH : Responsable des Ressources Humaines
- UCFPF : l'Unité de Coordination du Programme de Formation
- WVI : Word Vision International

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	2
TABLES DES MATIERES.....	3
INTRODUCTION	4

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE / ETUDE DU PROBLEME

- 1.1. Problématique**
- 1.2. Justification du thème et intérêt de la recherche**
- 1.3. But de la recherche**
- 1.4. Objectifs de la recherche**
 - 1.4.1. Objectif général**
 - 1.4.2. Objectifs spécifiques**
- 1.5. Question / Hypothèse de la recherche**
 - 1.5.1. Hypothèse principale**
 - 1.5.2. Hypothèses spécifiques**
- 1.6. Identification des Risques ou variables**
- 1.7. Clarification des concepts et définitions des termes**
- 1.8. Comment l'utilisation des outil peut optimiser la performance d'une organisation**
 - 1.8.1. Organisation**
 - 1.8.2. La Performance d'une organisation**
 - 1.8.3. La Gestion, Le contrôle de gestion, le système de management de qualité, l' audit opérationnel comme technique optimisation de performance.**

CHAPITRE II : CADRE METHODE DE LA RECHERCHE

- 1.9. Univers de la recherche**
 - 1.10. Structures d'accueil retenues pour l'étude**
 - 1.11. Les structure RH de l'étude**

- 1.12. Fonction des cadres RH**
- 1.13. Technique et instruments de collecte de données**
 - 1.13.1. Grille d'analyse des structures sous études**
 - 1.13.1.1. Techniques**
 - 1.13.1.1.1. Recherche documentaire/ Choix des outils retenus en Gestion, Contrôle de gestion, Système de management de qualité, et de l'audit Opérationnel**
 - 1.13.1.1.2. Analyse des Structures d'Accueil**
 - 1.13.1.2. Instruments de transmission pour l'application de ses outils**
 - 1.13.1.2.1. La formation**
 - 1.13.1.2.2. La motivation**
 - 1.13.1.2.3. Le Changement des cultures**
- 1.14. Contrôle de l'Application des outils et des techniques par les structures d'accueil**
- 1.15. Traitements des données**
- 1.16. Limites et difficultés de la recherche**

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

- 1.17. Présentation des résultats**
 - 1.17.1. Résultats par rapport aux outils de gestion**
 - 1.17.2. Résultats par rapport aux outils de contrôle de gestion**
 - 1.17.3. Résultats par rapport aux outils du système de management de qualité**
 - 1.17.4. Résultats par rapport aux outils d'audit opérationnel**
- 1.18. Discussion et synthèses générales des résultats**
 - 1.18.1. Discussion**
 - 1.18.1.1. Données en rapport avec la première hypothèse**
 - 1.18.1.2. Données en rapport avec la deuxième hypothèse**
 - 1.18.1.3. Données en rapport avec la troisième hypothèse**

1.18.2. Synthèse générale

1.19. Recommandation

INTRODUCTION

Les Organisations haïtiennes : les Ministères, les Entreprises Privées, les Organisations

non Gouvernementales, en dépit de la situation politique et économique inextricables dans laquelle est plongé le pays, ont-ils le droit de cultiver la contre-performance, d'ignorer des standards de performance internationaux ou de négliger d'adapter leur structure et leur mode de gestion pour devenir compétitif et se maintenir dans le processus de mondialisation et être plus proches des intérêts des clients internes et externes pour leur survie propre et peut-être pour initier les courroies de développements.

Ce travail de recherche se propose d'établir pour les structures organisationnelles de base établies en Haïti, des canaux d'application des outils-clé de performance tirés de la Gestion, du Control de Gestion, du Système de Management de Qualité, de l'Audit Opérationnel au moyen d'une technique unique alliant la formation, la motivation, la communication et le changement de culturel ; et de faire du Département des Ressources Humaines (DRH) le nerf de pilotage de ce changement afin qu'il puisse jouer le rôle de création de valeur et de partenaire d'affaires prôné par David Ulrich depuis les années 90 (ULRICH, 1999)¹

Le DRH est en effet devenu aujourd'hui « un partenaire stratégique de l'entreprise et est chargée de promouvoir la performance des équipes et de maximiser les profits de l'entreprise...par une vision stratégique et une excellente maitrise des outils... les plus développés ²

Ce n'est pas sans raison que Marie Michelle Morin, BAA CRHA Conseillère en ressources humaines et développement des compétences chez Patrick Morin, proclame qu'« une entreprise doit être bien outillée pour prospérer ... Les professionnels de la gestion des ressources humaines peuvent avoir une grande influence à cet égard, en faisant appel à leur créativité et à leur esprit d'analyse, il peuvent concevoir des outils simples, efficaces et pertinents qui permettront aux gestionnaires d'atteindre les objectifs

¹ David Ulrich fait du RRH « un directeur Partner qui parle le langage du business et le chiffre d'affaires »

²

<http://mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-daffaires.phtml>
(<http://mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-d>, 2012)

fixés par la haute direction, tout en respectant les ressources et le budget alloué »³

Et selon Guillaume le Nagard « les DRH sont à la tête d'un centre de cout, et doivent prouver que ce dernier peut devenir un centre de profit, en démontrant qu'une bonne gestion des ressources humaines est créatrice de valeur »⁴

In Parcours du combattant du DRH, créateur de valeur, Philippe Decressac, Directeur humaines Europe de Daome « la mise en place d'outils de gestion...doit être effectifs au sein d'une entreprise. Si ce sont les hommes qui font la différence, cela signifie que le management a un impact sur la création de valeur. »⁵

L'utilisation des outils de management pour atteindre des résultats de performance serait d'autant plus garantie si le pilotage est assuré par le DRH. En Haïti particulièrement et peut être ailleurs la gestion des ressources humaines contrairement à la gestion d'autres ressources n'a pas de retombées positives n'est pas orientée résultat comme l'exigent les tendances actuelles et « contrairement aux autres fonctions », les Départements RH n'ont pas d'outils de pilotage et de mesure qui aident non seulement à créer de la valeur mais aussi à « vérifier l'impact réel des actions RH ».⁶

Sur le site « AXESS QUALITE⁷ les chercheurs encouragent l'utilisation d'outil de mangement appropriés pour «inscrire son entreprise dans une dynamique » de performance et passer par « l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adapté à la situation et à l'objectif recherché »

Il n'y a pas à redire l'importance de l'humain dans l'organisation devient de plus en plus en plus important. La GRH en général «aide les individus et les organisations à atteindre

³ Marie- Michèle Morin BAA., CRHA conseillère en rémunération et développement organisationnel, La valeur ajouté des profils d'emploi dans une PME.

⁴ Guillaume le Nagard, DRH créateur de valeur / Enjeux et outil, www.123people.fr/s/guillaume+le+nagar

⁵ Philippe Decressac, directeur humaines Europe de Daome

⁶ Joëlle Imbert, les tableau de bord RH / construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, Eyrolles

⁷ {<http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>}

leur but non sans faire face à de nombreux défis qui peuvent résulter de l'exigence des uns et des autres. Pour certains auteurs dans une approche organisationnelle la légitimité réside dans sa contribution à l'efficacité des organisations et sa capacité à atteindre les objectifs. D'autres se questionnent sur la possibilité de la GRH à créer de la valeur. Pour Patrice Roussel « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »⁸

En Haïti le DRH est le dernier à être rajouté dans la structure organisationnelle ; les entreprises privées peuvent préexister plus de 30 ans à leur DRH et une fois constitué il est confiné à des opérations « ONE-MAN-SHOW » et tout le pouvoir que lui laisse les DG du secteur privé ne s'appréhendent que vers l'espionnage pour les mises à pied des employés ; et le secteur public étale avec pompe la fonction combien convoitée de préfet de discipline; pour certains ONG ce sont de grands secrétariats propre à gérer les documents et à faire le suivi administratif.

Les informations que les DG mandatent tournent autour du nombre d'absentéistes, de retards non motivés, de rapports sur les querelles, les gros mots lancés, les conflits individuels et collectifs, la formation des clans, les papotages, les fuyeurs... Les responsables considèrent comme une « agression et une agression continues » toute fois que le RRH soulève des questions de rémunération stratégique, de matériel de travail, de motivation, de communication de plan stratégique de développement, d'évaluation orientée amélioration continue, de formation ; et est considéré comme travaillant contre l'intérêt la résolution des problèmes rencontrés par le personnel tant à l'interne qu'à l'externe.

⁸ Patrice Roussel – Coordonnateur de l'équipe de recherche au LIRHE : Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi créé en 1995.
<http://www.coursressourceshumaines.com/Qu'est-ce-que-la-Gestion-des-ressources-humaines-GRH.html>

Les relations avec le personnel ne sont pas sans friction. Il exige des bénéficiaires qui vont à l'encontre des principes de l'organisation. Assujetti le DRH à la production de documents administratifs : certificat de travail, fiches de sortie, formes de congé, preuves de paie. Ce qui compromet plus de 50% du travail quotidien.

En fait, les trois parties sont insatisfaites, les dirigeants s'interrogent sur l'économie de ce département sur son engagement à faire prospérer l'organisation. Les employés profitent peu d'un encadrement productif. Le DRH n'est jamais satisfait de son rendement par manque de temps et d'outils.

L'exploitation des outils de management pourrait apporter des éléments de réponses simple à tous ces défis , les outils qui permettraient d'optimiser les performances RH et de s'assurer que les Ressources sont assignées et aboutissent aux résultats escomptés, et d'avoir des instruments d'informations qui faciliteraient les décisions suivant les objectifs les moyens et les réalisations.

Tirer le meilleur parti ou optimiser une activité est toujours possible ou est rendu possible par les moyens ou outils utilisés pour tendre vers des résultats escomptés. En Haïti le DRH tout en ayant les fonctions les moins reconnues d'une organisation sont de plus en plus sollicités tenant compte des attentes incommensurables de la littérature qui fait du DRH un centre de création de valeur ou encore la DRH partenaire champion. Et pourtant au regard des organigrammes ou et même des ressources allouées des DRH les fonctions acceptables restent limitatives aujourd'hui encore comme au siècle dernier a des missions congrues d'application de la discipline et ou des fonctions administratives, au point que son importance est toujours mise en question et la gestion des couts est toujours vu dans le sens d'une diminution de l'effectif. .

Dans quelle mesure l'appropriation des outils de gestion, du contrôle de gestion, du système de management de qualité, de l'audit opérationnel peut garantir au DRH ses titres de noblesse, une visibilité opérationnelle d'une manière à optimiser sa

participation dans la réalisation des objectifs et lui permettre de créer de la valeur et d'être un partenaire d'affaires.

Aussi notre préoccupation vise-t-elle non seulement à rechercher dans un premier temps à travers la littérature les outils de gestion, du contrôle de gestion, du système de management de qualité, de l'audit opérationnel peuvent aider les DRH à être plus performants, à pouvoir créer et démontrer qu'il crée de la valeur ; mais aussi dans un deuxième temps prendre comme cadre d'analyse les différents structures d'accueil ou j'ai travaillé, puis créer un cadre de référence ou devrait s'intégrer les différentes activités des DRH.

Ce travail reflètera non seulement les observations du vécu mais aussi les réflexions des Responsables RH actuels au cours d'une rencontre à travers cinq structures d'accueil retenues pour identifier quels sont les outils déjà connus et utilisés ? Quels sont les résultats obtenus ?

Ce sujet est intéressant à plus d'un point de vue parce qu'il donne une application pratique des outils, certains auteurs pensent que tous les chercheurs encouragent l'utilisation des outils du système de management de qualité mais ne disent pas comment il peut être appliqué. Cette façon de poser le problème se veut d'être une première particulièrement dans la résolution de l'approche des solutions pour les défis des DRH

La démarche est aussi simple : prendre comme cadre d'analyse des différents secteurs d'activité puis créer un cadre de référence ou devrait s'intégrer les différentes activités du DRH. Au-delà des techniques l'objectif de ce travail de recherche est de fournir un outil aux RRH qu'ils pourront utiliser de « manière constante, systématique et stratégique » dans la conception, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des activités.

1. CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE / ETUDE DU PROBLEME

1.1.1. Problématique

L'Utilisation d'outils de management appropriés peut-il permettre au DRH de prouver sa capacité à créer et/ou à créer de la valeur pour être un partenaire champion pour optimiser la performance d'une organisation.

- Dans quelle mesure l'appropriation des outils de gestion, du système de management de qualité de l'audit opérationnel peut garantir au DRH ses titres de noblesse (créateur de valeur) partenaire champion, une visibilité opérationnelle d'une manière à optimiser sa participation dans la réalisation des objectifs de l'organisation ?
- Quels outils de gestion peuvent permettre au DRH de créer de la valeur et jouer le rôle de champion ?
- Quels outils du contrôle de gestion peuvent permettre au DRH de créer de la valeur et de jouer le rôle de champion d'affaires ?
- L'exploitation des outils du système de management de qualité peut-elle rendre performant le DRH ?
- Comment démontrer la contribution des hommes à la création de valeur et à la richesse à long terme alors qu'il est difficile d'évaluer le capital humain comment mesurer les impacts de la politique RH sur la création de valeur

Pour Serges Masanovic « un des paramètres de mesure de la performance d'une organisation est son efficacité, c'est à dire sa capacité à transformer un cible et/ou de objectifs en résultats »⁹

Le DRH déploie des activités sans en faire le suivi ou une évaluation sans pouvoir établir d'une façon claire les résultats obtenus. D'où les questions suivantes Quels sont les

⁹ Serge Masanovic dans {http://www.finyear.com/Optimiser-une-organisation_a23275.html , optimiser une organisation **Serge MASANOVIC** (VCM Conseil – www.vcm-conseil.fr) } Serge MASANOVIC, Associé fondateur de VCM Conseil (www.vcm-conseil.fr), est un expert en économie des SI. Il intervient pour anticiper les gains et les bénéfices ⁹attendus des projets SI, pour identifier les gisements d'économie et enfin pour mesurer et piloter la performance du SI au quotidien}

moyens permettant d'analyser en détail ses résultats ? De quoi dispose le DRH pour piloter au quotidien sa fonction. De quel outil dispose-il pour créer de la valeur

Dans la littérature le DRH créateur de valeur/ enjeux et outils **Guillaume le NAGARD**¹⁰ pense que « les DRH sont à la tête d'un centre de Cout et doivent prouver que ce dernier peut devenir un centre de profit en démontrant qu'une bonne gestion des ressources humaines est créatrice de valeur ».

1.2 Justification du thème et intérêt de la recherche

1.1. Identification des outils et méthode d'optimisation à mettre en œuvre pour établir la visibilité de la fonction RH

Contrairement à la fonction comptable, la fonction commerciale ou même la production la fonction RH ne dispose pas d'un « produit » ou d'un « service livrable ». Les activités RH et même sa performance, entendez son aptitude à transformer les objectifs en résultats, seront toujours questionnable ou critiquable sans les outils qui donnent des moyen de faire le contrôle et le suivi, de communiquer et d'informer les DG (tableau de bord avec des indicateurs). Des outils qui permettent d'établir des écarts entre les objectifs et la réalité , Des outils qui permettent de « procéder a les analyse d' impact », (le référentiel Processus), des méthodologies « reposant sur une utilisation intensive des statistiques (approche six Sigma) des outils qui permettent de faire « le suivi de la non-conformité « les outils de gestion de la qualité pour ne citer que ceux-là.

2. Revalorisation du DRH

De plus en plus le rôle du capital humain est reconnu dans le monde économique et la prolifération de la littérature touchant la Gestion des Ressources Humaines témoigne de l'importance grandissante accordée à la force de travail de l'homme. « Il y a un consensus

¹⁰ Guillaume le NAGARD, journaliste, *Entreprise et carrières*
http://www.stephanchaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf,

pour considérer les RH comme la source d'un avantage concurrentiel durable et les compétences des salariés comme une ressource fondamentale de l'entreprise »¹¹. Cependant loin de penser que ce même engouement n'est pas atteint par les dirigeants des structures sous études mais toujours est-il qu'il faut encore beaucoup pour que le DRH ait sa place dans ses organisations.

En effet les observations et les constats empiriques dénoncent les dysfonctionnements flagrants qui méritent qu'on s'y penche sérieusement et que l'on cherche une solution pour valoriser cette fonction.

2.1. But de la recherche

Le principale but de cette recherche est d'identifier les outils capables d'optimiser la performance des DRH, de mettre en évidence les modalités de leur application, de déterminer les contraintes, et d'établir des bases que pourraient utiliser les praticiens RH.

2.2. Objectifs de la recherche

2.2.1. Objectif général

Doter le DRH d'outils de gestion, du contrôle de gestion, du système de management de qualité de l'audit opérationnel qui permettent de participer à la création de valeur, « partenaire stratégique, d'expert administratif, de champion des employés et d'agent de changement » Dave Ulrich

2.2.2. Objectifs spécifiques

2.2.2.1. Tenant compte des outils de gestion

¹¹ Gevaudan ressources humaines <http://gevaudanrhconseil.blogspot.com/2009/10/les-rh-et-la-creation-de-valeur.html>

Versifier la performance des outils statutaires pour développer les compétences, gérer les relations, renforcer la formation, gérer le temps et les conflits, piloter la masse salariale.

2.2.2.2. Tenant compte des outils de contrôle de Gestion

Analyser les insuffisances du système de reporting pour le suivi des effectifs, le suivi du cout de travail, le suivi du taux de présence pour « s'assurer de la mise en œuvre des stratégies de manière efficace et efficiente »

Disposer de tableau à jours facilitant les prises de décision éclairée

2.2.2.3. Tenant compte du système de management de qualité

Contribuer :

- à faciliter l'amélioration continue des conditions de travail a en développant l'engagement des employés par l' une de ses méthodes méthode 5S, PDCA, le Six Sigma, Lean management, Le PDC, le Juste-à-temps, le Kaban, le TMP ,le Poka-yoke, le QQQQCCP.
- à Faire comprendre l'importance des outils de qualité pour choisir la solution appropriée, pour déterminer les causes des défaillances, pour sécuriser un processus, pour cadrer le pilotage.
- à l'exploitation intelligente des concepts orientation client pour satisfaire les clients interne en terme de développement professionnel le Leadership ; Implication du personnel l'approche processus ; l'approche système ; l'amélioration continue ; Approche factuelle : les relations mutuellement bénéfique le tout pour arriver in fine à rationaliser les couts et satisfaire le client externes.

2.2.2.4. En Application des outils de l'audit opérationnel :

Exploiter les fonctions d'audit opérationnel pour recueillir des informations, identifier les dysfonctionnements, déceler les causes et chercher les axes d'amélioration continue conforme à la qualité pour s'assurer que les taches sont conformes aux objectifs et « mises en œuvre de manière efficace et efficientes

2.3. Question / Hypothèse de la recherche

Dans ce mémoire de recherche il est à prévoir que les DRH ciblés, confinés dans des fonctions limitatives (gestion administrative du personnel et exécution des plans de réduction d'effectifs) sont jusqu'à présent sous exploités et n'ont pas pu atteindre cette évolution tellement attendu par la littérature spécialisée.

2.3.1. Hypothèse principale

La non-appropriation des outils de gestion, de contrôle de gestion, du système de management de qualité, de l'audit opérationnel bloque l'optimisation de la performance des DRH, entrave la création et la perception de création de valeur paralyse les actions de partenaire d'affaires.

2.3.2. Hypothèses spécifiques

- **Blocage de l'optimisation de la performance**
- **Entrave la création et la perception de création de valeur**
- **Troisième hypothèse Paralyse les actions de partenaire d'affaires**

2.4. Identification des Risques ou variables

L'obligation de simplifier ou d'adapter ces outils pour les rendre applicables.

Il serait prématuré d'utiliser certains de ces outils dans des structures peu avancées en termes de technicité administrative.

Le rejet catégorique ou l'incompréhension manifeste par les responsables qui ne voient pas le bien-fondé de ces démarches et qui les considère comme une perte de temps

Tous les outils peuvent ne pas être atteignables et acceptés de tous, provoquent de la résistance au changement, manque de temps, coût élevé

2.5. Clarification des concepts et définitions des termes

Les différents termes utilisés dans ce travail de recherche devraient être pris dans leur concept, leur perception est beaucoup plus large et peuvent avoir différentes étendues

suivant sujet traité.

2.5.1. Comment l'utilisation des outils peut optimiser la performance d'une organisation

Dans toute la littérature les tenants sont d'avis que l'utilisation des outils pour généraliser de management permet « de garantir la pérennité des organisations »¹². Ce sont incitative qui pourvoit « l'ensemble des directives de mise en œuvre d'objectif qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances »¹³

2.5.2. L'Organisation

Dans ce travail l'Organisation est représenté par le Département des Ressources Humaines. C'est un Département tellement décrié et sous-utilisé que c'est devenu impératif d'adjoindre ces nouveaux outils à son fonctionnement pour optimiser sa performance

2.5.3. La Performance d'une organisation

En faisant une synthèse de toute les définitions d'auteurs Bourguignon (1995), Mathe et Chague (1999), Bouquin 1986, Boivert 1995, jacot, 1987 tels que rapportés par Kalawolé Ariel DORITCHAMOU, dans son mémoire « Analyse de la performance d'un projet de développement ...) la définition serait : « La performance d'une organisation est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés en compte tenu des moyens mis en œuvre »

2.5.4. La Gestion, le contrôle de gestion, le système de management de qualité, l'audit opérationnel comme technique optimisation de performance.

Les méthodes, techniques, outils, sciences d'optimisation de performance d'une organisation sont les procédés « auxquels vous pouvez recourir pour minimiser vos frais et

¹² Axess qualité Les « outils de la qualité " ". <http://www.axess-qualite.fr>

¹³in http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9

satisfaire les attentes de vos clients »¹⁴, qui permettent de « créer de la valeur », et d'améliorer continuellement les activités.

3. CHAPITRE II : CADRE METHODE DE LA RECHERCHE

3.1. Univers de la recherche

Les résultats de cette recherches s'inscrivent dans le cadre d'une analyse de la littérature traitant des concepts du sujet, d'analyse des fonctions RH dans les six (6) organisations au cours des périodes passés et actuellement.

¹⁴ site JDN/ journal du net <http://formation.journaldunet.com/formation/1243/techniques>

Les rencontres et entretiens avec les cadres actuels ont été même pour vérifier les constats antérieurs, s'assurer qu'il n'y avait aucun changement et par souci de professionnalisme pour mettre à jours les informations.

Le traitement des entretiens qualitatifs émaille le développement sous forme de citations, avec comme référence le nom de la structure d'accueil et le nom de la personne interrogée.

3.2. Structures d'accueil retenues pour l'étude

- Ministère de Commerce et de l'Industrie, (MCI) ; Secteur Public
- l'Agence de produit Pharmaceutique Médical Pharma (APMP une structure du secteur privé,);
- Organisations Non Gouvernementales l'International Child Care (ICC),
- World Vision Internationale (WVI) ;
- une Institution paraétatique, L'Unité de Coordination du Programme de Formation Professionnelle (UCPPF) ;
- Le Groupe de Production Industrielle et Alimentaire (GPIA)

3.3. Les structures RH de l'étude

Dans ces différentes structures le DRH est une petite entité ne comptant guère qu'un seul cadre dans le genre one-man-show, très rarement deux ou trois. Ce qui fait en moyenne 1/250 . un cadre pour 250 employés. Ainsi les fonctions RH qui occupent 60% les activités : dactylographie-classement – paie. Les activités routinières couvrent l'essentiel des fonctions aux quotidiens et laissent peu de place pour une structuration innovante et constructive.

3.4. Technique et instruments de collecte de données

La méthode de collection d'informations s'inscrit dans le cadre de l'appropriation des Départements des Ressources Humaines des cinq organisations des outils de management choisis pour optimiser sa performance, être créateur de valeurs et être un partenaire d'affaires: outil de gestion, du contrôle de gestion, du système de management de qualité, de

l'audit opérationnel pour optimiser sa performance . Il s'agit de détecter en quoi ces structures ont connaissance ou appliquent dans une certaine mesure ces outils de mangement.

3.4.1. Grille d'analyse des structures sous études

Cette grille sert de guide et de point de repère pour les analyses de perception des outils de mangement et aussi d'évaluer la place effective des DRH dans les prises de décision et leur capacité à montrer les résultats des actions GRH et à constituer des supports pour les dirigeants et le autres Gestionnaires RH de l'Organisation.

3.4.2. Recherche documentaire/ Choix des outils retenus en Gestion, Contrôle de gestion, Système de management de qualité, et de l'audit Opérationnel

Pour simplifier l'analyse par la suite ces outils d'optimisation de compétence seront signalés globalement sous l'appellation d'outils de Management.

Pour l'optimisation de sa performance les DRH ont besoin outils adapté aux objectifs poursuivis comme toute organisation ils doivent être « bien outillée pour prospérer ».... « Les professionnels de la gestion des Ressources Humaines peuvent avoir une grande influence à cet égard : en faisant appel à leur créativité et à leur esprit d'analyse » ou en se servant des techniques expérimentées par les chercheurs, ils peuvent recourir « à des outils simples, efficaces et pertinents qui permettront aux gestionnaires d'atteindre les objectifs fixés par la haute direction, tout en respectant les ressources et budget alloué »¹⁵

3.4.2.1. Les outils de gestion capable de créer de la valeur ou faire du DRH un partenaire d'affaires

Le DRH doit « s'appuyer sur des outils statutaires et des outils d'aide à la gestion des Ressources humaines »¹⁶ pour « répondre à des objectifs clairs et des activités

¹⁵ Marie-Michèle Morin, B.A.A. CRHA, « La valeur ajouté des profils d'emploi dans une PME » <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=454260>

¹⁶ { <http://www.uclouvain.be/353501.html>, Site Université catholique de Louvain }

spécifiques pour améliorer la contribution des personnes dans l'organisation »¹⁷

Les outils statutaires : les textes légaux et les règlements internes (Louvain) ; Outil d'aide à la décision : les outils de gestion d'équipes, de gestion de conflit dans le cadre des bilans de compétences, Formulaire d'évaluation ; et d'autre en matières de structuration des activités, d'organisation du travail et d'accompagnement du changement.

- Guide de planification des activités, d'entretien, d'embauche, d'accueil et d'intégration, Grille salariale, évaluation et rendement, Formation, mesure disciplinaires, santé et sécurité au travail.
- Un outil d'emploi tenant compte des considérations de type comportemental et l'efficacité. « des emplois mal conçus peuvent entraîner une faible productivité, un roulement des employés, de l'absentéisme, des plaintes, du sabotage, la syndicalisation, des départs et d'autres problèmes » (WHERTHER et co)
- La planification RH pour disposer « de bonnes personnes au bon endroit et au bon moment afin de contribuer à la satisfaction des objectifs organisationnels et individuels »¹⁸
- La structure organisationnelle qui met en évidence l'Organigramme, les lignes hiérarchiques et de commande, les descriptions de tâches avec les indicateurs ou normes de rendements.
- L'analyse des postes, les plans RH pour rendre plus efficace le recrutement l'orientation et l'affectation.
- Guide de formation, de développement et d'évaluation pour avoir plus de performance.

4. Les outils de contrôle de gestion créateur de valeurs pour le DRH

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influent d'autre membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation, c'est aussi réussir en permanence à « décliner » cette stratégie à tous les niveaux de

¹⁷ la Gestion des Ressources Humaines, 2^e édition, William B. WHERTHER, Keith DAVIS, Hélène LEE-GOSSELIN, McGraw-Hill 1990. P 9}

¹⁸ James W. Walker, Human Resources planning : Managerial Concerns and Practice, Business Horizon, juin 1976 P56-57 (in Wherther et co)

l'organisation¹⁹. le contrôle de gestion est considéré par l'approche classique comme un système, dans la mesure où il comprend toutes les tâches et opérations qui permettent de contrôler les réalisations, calculer les résultats, établir des plans, comparer les réalisations au budget et analyser les écarts.

D'après le professeur de l'Université de Montpellier et de l'Institut des sciences de l'entreprise et du management, Gérard Naro dans son article les Indicateurs sociaux ; du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting » : « le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière »²⁰.

Il poursuit en disant que la reconnaissance des Ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a porté les analystes à prendre en compte les indicateurs sociaux comme mesures dans les modèles de contrôle de gestion, le reporting social comme moyens de rendre compte des action et résultats des salariés et le pilotage sociale qui grâce aux indicateurs permet de suivre les donnée opérationnelles et stratégiques de GRH .

Le professeur NARO cite Anthonty et Dearden ²¹qui définissent le contrôle de Gestion dans leur ouvrage "un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels » et pour Martory²², le contrôle de gestion sociale, une des extension de contrôle de gestion « a pour objectif de contribuer à la gestion des Ressources humaines dans leurs performances et leurs couts. Parmi les outils à prendre en compte, Naro cite:

- Le reporting social qui grâce aux indicateurs sociaux « rendent compte à la hiérarchie

¹⁹ Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, puf,1986, p.17-18).

²⁰ Gérard Naro professeur des universités, Institut des sciences de l'entreprise et du management (ISEM), université de Montpellier I'éducol , les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développement du pilotage et du reporting, www.education.gouv.fr

²¹Anthony et Dearden, Management Control Systems, Richard Irvin Inc, Homewood 1965

²² Martory B. contrôle de gestion sociale, Editions liaisons, Paris, 1993.

des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité.

- Le pilotage social qui permet « aux cadres RH et aux managers de suivre, en toute autonomie, de façon régulière et selon une fréquence adaptée aux délais décisionnels, les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité »²³ avec des indicateurs économiques et financiers mesurant la contribution économique de la fonction RH et Des Indicateurs structurels

Depuis les années 90 avec Kaplan et Norton, les tableaux de bord prospectifs sont orienté vers les stratégies globales et complètes ou les indicateurs ou les indicateurs permettent un niveau global de gestion, il peut permettre au DRH d'agir avant d'avoir les résultats, il définit alors un nouveau modèle d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour traduire cette stratégie en plan opérationnel, il facilite la relation entre les processus de planification stratégique et la mesure du rendement. Etabli les rapports entre les objectifs et les indicateurs dans les différents processus organisationnels suivis, le TBP peut permettre au DRH d'aider les collaborateurs à clarifier leurs visions globales et leurs stratégies en les transformant en actions réalisables et quantifiables.

4.1.1.1. Les outils du système de management de qualité

Le système de management de qualité peut contribuer aux approches actuelles d'amélioration de la performance, Le DRH en utilisant l'ensemble des directives du système de management de la qualité peut améliorer ses performances et tout en cherchant à se faire une place de choix dans la structure organisationnelle des organisations et à rencontrer les objectifs de l'existence même du DRH qui au lieu d'être un centre de Cout peut être un centre de diminution de couts en créant de la valeur. Son appropriation des outils de qualité est d'autant plus importante dans ces structures et qu'en Haïti ou on minimise ou on limite sa portée.

²³Gerard Naro

Les 8 principes du Système de Management de la Qualité ont été analysé sur le site Sia partners²⁴ dans l'optique RH pour faciliter le positionnement de DRH en tant que centre de profit et centre de compétence, créateur de valeur, et en tant que Partenaire stratégique :

- Principe d'orientation Client : Le DRH cherche à satisfaire le salarié comme un client interne en prenant en compte ses attentes en terme d'évolution, de mobilité, d'équité, d'employabilité et d'épanouissement professionnel auquel Jean Marie PERRETTI AJOUTE l'éthique.²⁵
- Principe de leadership : Le DRH a la possibilité de faire passer les valeurs communes et la culture de l'Organisation tout en tenant compte de la vision des salariés pour construire les stratégies et aboutir aux objectifs.
- Principe d'implication personnel : Tisser des liens de confiance, d'engagement, de créativité et de motivation.²⁶ le salarié se sentent impliqués et évalue avoir une qualité de vie au travail QVT élevé, s'ils ont « le sentiment de contribuer au succès de l'entreprise d'une façon significative et s'il sont traité « comme des expert de leur travail ». Alors il se produit « effet Pygmalion » ou « les personnes s'organisent et font des efforts nécessaires pour rencontrer les attentes élevées que d'autres ont a leur endroit »
- Principe Approche Processus : le DRH mène une démarche continue d'optimisation des processus RH afin d'identifier les sources de gaspillage, les opportunités des gains et les écarts de résultats.
- Principe de management par approche système : le DRH perçoit les processus RH comme un système intégré
- Principe d'amélioration continue : Quantifier les indicateurs de performance RH par rapport aux critères financiers et aux actions de développement des salariés pour une amélioration continue.
- Principe Approche factuel pour la prise de décision : mettre à la disposition du top management des indicateurs factuels et fiables sur l'état de l'évolution du système

²⁴ site RH Sia Partners <http://rh.sia-partners.com/20110920/la-performance-rh-dans-une-optique-iso/>

²⁵ In {Jean marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 11^e édition (2003-2004), Vuibert.

²⁶ Werther et co {in la Gestion des Ressources Humaines

humain de l'entreprise.

- Principe de Relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes : Etablir des liens avec les autres Départements pour un meilleur contrôle et une bonne communication afin d'attirer et de retenir les talents.

Les outils d'optimisation de la gestion de qualité²⁷.

- Le Kaizen qui est un processus d'amélioration continue qui permet « d'analyser pour rendre meilleur » C'est une « démarche japonaise qui repose sur de petites améliorations au quotidien et qui incite chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations.
- Cette méthode d'amélioration implique d'autres méthodologies qui facilitent la mise en place du système de management de qualité ce sont « des outils créés ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité » En effet les outils du système de management de qualité sont multiples et pour ce travail ceux qui ont été retenus sont : le Six Sigma, Lean management, le 5S, Le PDC, le Juste-à-temps, le Kanban, le TQM, le Poka-yoke, le QOQCPC.
- **L'APPROCHE SIX SIGMA** « est la technique la plus centrée sur la performance, elle repose sur une utilisation intensive des statistiques. » (site BPMS) « Appliquer le lean six sigma, démarche issue de l'industrie, au processus RH apparaît comme un levier de performance efficace »

Et selon Hortense RICK du site RISTRETTO, by the Weaver pour maîtriser leur processus les DRH doivent appliquer le lean six sigma qui est « un levier de performance efficace », un gisement certain de valeur ajoutée et est intrinsèque à la dynamique d'amélioration continue. La démarche lean six Sigma permet de réduire les variabilités de délais du processus de recrutement en mettant en place les outils de contrôle du processus de recrutement.

²⁷ in <http://www.bpms.info/optimiser-la-performance-operationnelle-la-place-de-la-simulation/> site du groupe BPMS « Optimiser la performance opérationnelle : la place de la simulation »

Le lean Six Sigma permet aussi de réduire les délais et d'identifier les gaspillages et de stabiliser le processus de la paye. L'application d'une démarche Lean six sigma permet d'assainir le processus de planification des agents en définissant un modèle de dimensionnement à partir des statistiques de flux qui réduit les risque juridique (non-respect des temps de travail) les risques financiers (absentéisme)²⁸

En fait le Lean six sigma va permettre selon l'écrivain Florent Fouque « Le Lean Six Sigma est une méthodologie qui permet d'accroître la performance des entreprises en activant les 3 principaux leviers de satisfaction des clients que sont la qualité, le coût et le délai »²⁹. C'est pour Palisade Corporation un ensemble de pratiques destinées à améliorer systématiquement les processus par réduction de la variation et, par conséquent, élimination des défauts. Un défaut se définit comme la non-conformité d'un produit ou service à ses spécifications »³⁰ Cette méthode quoique ardu mérite d'être connue et appliqué vue le résultat sans précédent que l'on peut obtenir et qu'elle soit applicable tant au secteur des services qu'au secteur public³¹

- **Le 5S Arrangement efficace du matériel)**

Le 5S constitue un outil d'amélioration continue de premier choix. D'après les promoteurs de cette méthode, le 5S est une technique simple qui a fait progresser d'une façon considérable les entreprises japonaises avec peu de moyen. Ce système permet à tout employé de maintenir leur milieu de travail en parfaite d'ordre et de propreté, d'optimiser, d'organiser et de rendre efficace le poste de travail. Le 5S a comme avantage de réduire les pertes de temps à la recherche d'outil, de matériel et de document. Tout est bien ordonné, contribue à l'implication et à la motivation du

²⁸ Hortense RICK, site Ristretto by the weavers <http://ristretto.weave.eu/2012/12/05/le-lean-meilleur-ennemi-du-drh-acte/>

²⁹ Florent Fouque sur le site de AFFFolivier <http://www.des-livres-pour-changer-de-vie.fr/a-la-decouverte-du-lean-six-sigma/>

³⁰ Palisade Corporation [http://www.palisade.com/downloads/manuals/FR/RISKforSixSigma_FR.pdf « Six Sigma

³¹ <http://www.piloter.org/mesurer/exemples/tableau-de-bord-performance-publique.htm>

personnel, améliore la sécurité et la qualité de vie au travail.

Le 5S est un outil clé de création de valeur par sa portée à réduire le temps de travail donc a diminué les couts, il livre le service ou le produit au client interne et externe au moindre cout et en moins de temps . Le 5S a une portée d'orientation clients incontestable et augmente les compétences. Améliore la productivité, l'efficacité et à la qualité, diminue les pannes, l'épuisement incontrôlable des stocks

Le suivi de l'exécution du 5S par le DRH fait de lui un partenaire d'affaire champion cet outil par le cinquième et sixième procédure donne au DRH la possibilité d'accompagner les autres départements et leur permet d'Organiser (SEIKETSU) d'établir et de formaliser les règles ; de maintenir la rigueur (SHITSUKE) et de faire respecter les règles.

- **Le PDCA**

Le PDCA est aussi retenu comme outil comme outil pouvant garantir l'optimisation de la performance du DRH car il constitue un outil clé pour la mise en œuvre de la qualité, la mise en œuvre des action d'amélioration, le diagnostic, la planification ; il peut être utilisé comme support a toutes les activité du DRH. C'est un vrai outil de création de valeur et de partenaire champion Sa signification conformément à son épellation selon les principes de mise en application : Plan-Do-Check-Act +

- **le QQQCCP** : « Méthode très efficace pour cerner le plus complètement possible au problème, un cause, un situation donnée. Cette méthode est très utile dans le travail de rédaction de procédures
- **L'AMDEC** « ou l'analyse de modes de défaillances de leurs effets et de leur Criticité. C'est un technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. C'est aussi une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant. L'avantage de l'utilisation

de ses outils du système de management de qualité est de permettre au DRH d'aboutir à des « amélioration continue concret, simple et peu onéreuse qui peut être réalisé dans un temps³²

En fait toute les démarches qualité peuvent permettre aux DRH de dire ce qu'ils font, « d'analyser afin d'améliorer les processus de mettre en œuvre et enfin de mesurer les résultats », et de tendre vers le développement « de l'adhésion, la coopération, le dialogue » entre le superviseur et les supervisés qui « ont envie de bien faire leur travail, d'être reconnus, estimé ». De plus ces fondamentaux du management par la qualité « donner une vision et évaluer le résultat » interpelle tous les secteurs d'activité.³³

4.1.1.2. L'utilisation de l'audit opérationnel comme un outil d'optimisation de performance

L'audit opérationnel est par ses implications un outil d'aide pour toutes les fonctions d'une organisation. Il peut permettre aux DRH d'améliorer le rendement de la GRH par l'appréciation objective des opérations et la formulation des recommandations. Par l'audit opérationnel est un examen des informations relatives à la gestion de chaque entité en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité.

En appuie aux autres outils l'audit opération met à la disposition des DRH des techniques d'aider qui leur facilitent « le constat des bonnes et mauvaises pratiques afin de mettre en évidence les anomalies et les actions correctives à mettre en œuvre³⁴ . l'audit opérationnel a pour rôle de juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui peuvent survenir et diminuer la capacité de l'entreprise à définir des objectifs clairs, précis, à les atteindre et à apprécier leur opportunité.

³² <http://www.scribd.com/doc/100594466/Les-Outils-Et-Methodes-de-La-Gestion-de-La-Qualite>

³³ FNEP, Comment accroître les performances par un meilleur management , pangloss n 35 Mai 2005 P 127

³⁴ <http://www.map-training.net/fr/audit-conseils/audit-operationnel.html>, Contact Map Training **Jean Charles Besour, Henri Bouquin in Audit opérationnel Economica,1991**

Il juge donc la manière dont l'entreprise fixe ses objectifs, les respecte « préserve, alloue et consomme tous les moyens nécessaires pour ses fins ».

« L'audit opérationnel est l'examen des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité » pour le DRH il s'agit de vérifier si les procédures sont efficaces, les instructions sont appliquées, et les activités régulières.

L'audit opérationnel peut apprécier les performances des Fonctions DRH de trois manières :

- L'investigation ou examen des informations ou des documents
- L'analyse pour classer les constatations selon leur importance pour la GRH
- L'évaluation pour apporter des conseils, des remèdes, des recommandations

Ainsi par la recherche de conformité des éléments observés aux règles en vigueur la détection des anomalies et risque, l'audit opérationnels comme outil de management renforce la perception du DRH comme le « HR business Partner » HR partenaire d'affaires inventé par Dave Ulrich dans son ouvrage Human Resources champion³⁵

Ce concept a été délimité par Bouchaib Moukhtar, responsable Master Rh de l'ENCG Settat et Mohamed El Bouzidi, Consultant RH. « les objectifs RH doit prendre en compte toutes les stratégies opérationnelles des managers. Le DRH pourra ainsi :

« . Mettre en place des stratégies RH en termes d'analyse des besoins en compétences (créer le potentiel et aider le gestionnaire à l'intégrer dans sa fonction)

- Analyser les structures organisationnelles et les compétences requises à l'élaboration de profils de postes des différentes fonctions et des plans d'action
- Assurer le suivi de la politique générale de l'entreprise et le respect de la standardisation

³⁵ <http://mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-daffaires.phtml>.

des compétences, des qualifications et des normes de travail.

Mettre en place des stratégies RH en termes d'analyse des besoins en compétences (créer le potentiel et aider le gestionnaire à l'intégrer dans sa fonction)

- Analyser les structures organisationnelles et les compétences requises à l'élaboration de profils de postes des différentes fonctions et des plans d'action
- Assurer le suivi de la politique générale de l'entreprise et le respect de la standardisation des compétences, des qualifications et des normes de travail. »

En effet, le « HR business Partner » est un conseiller stratégique dont le rôle est de veiller à ce que les objectifs RH soient pris en compte dans toutes les stratégies opérationnelles des managers. »³⁶.

L'audit opérationnel comme technique d'évaluation et de diagnostique constituera le ciment d'aboutissement de la pleine réalisation des autres outils qui a comme autre avantage de faire perdurer l'amélioration continue et requière la participation de tous ce qui va faciliter la méthode de transmission et d'application de ces outils ne peut aboutir que par la formation, la motivation, et l'évaluation.

4.1.1.3. Instruments de transmission pour l'application de ces outils

Pour la transmission et l'application de ces outils de management le DRH doit recourir au référentiel de l'information, de la formation, de la motivation et de l'évaluation. Pour ce travail la méthode de transmission de ces outils sera basée sur la formation, la communication, la motivation, le changement des cultures et l'évaluation. S'il faut tenir compte du contexte d'application énoncé par Bouchaid Moukhtar : « Former et sensibiliser le personnel à la culture de partage de l'information, briser l'inertie courante, mettre en place un système de reconnaissance, encourager, motiver le personnel », sont les clés de

³⁶ Op cit

réussite des objectifs de gestion « Évalue les attitudes des employés, Diffuse la culture de l'organisation parmi les employés, Communique les politiques et procédure aux employés Garantit la conformité des programmes avec la culture Informe sur les initiatives RH Assure le suivi des tendances comportementales des employés ». ³⁷

Pour transmettre ses outils et assurer leur application pour la pérennité des organisations le DRH faudrait sur le court et le long terme programmes de formation, de communications, le changement et enfin l'évaluation. De manière à faire connaître les outils utiles à la performance, formuler les décisions sous d'objectifs, choisir et mener les actions conformes à la décision, évaluer la conformité des résultats par rapport à la décision.

4.1.1.3.1. La formation comme méthode de transmission de nouveaux outils de gestion

« Le management des ressources humaines est devenu une position clé dans la boucle globale d'amélioration de l'organisme. La compétence devient une caractéristique exigée du personnel affecté aux tâches ayant une incidence sur la qualité du produit, et la formation ne constitue que l'une des actions possibles pour satisfaire les besoins en compétences. L'efficacité est une exigence pour ces actions » ³⁸

Pour Messa Dzidula DOH la formation est un « élément moteur et capital de la gestion des Ressources humaines » elle « sert de catalyseur au développement humain » ³⁹

4.1.1.3.2. La motivation

Le développement et l'application des outils de management constitue un levier de

³⁷ Bouchaib Moukhtar, Responsable Master RH de l'ENCG Settat et Mohamed El Bouzidi, Consultant RH donnant son avis sur la Matrice de Dave Ulrich, SITE LEMATIN.MA, http://emploi.lematin.ma/info-rh/strategie_rh/le-drh-partenaire-d-affaires-MTcy.html

³⁸ Yvan Tatieu- Bilhere, Initier une démarche qualité au sein des Ressources Humaines international magazine en ligne.com.<http://suisse.magazine.enligne.ch.com/index.php/fr/ressourceshumainesgestiondescompetences/58>
[1-integrer-une-demarche-qualite-au-sein-des-ressources-humains.](http://suisse.magazine.enligne.ch.com/index.php/fr/ressourceshumainesgestiondescompetences/58)

³⁹ Doh Messa Dzidula, Ressources des PME au Togo Université de Lomé, Travaux de recherche –DEA,2005
<http://www.memoireonline.com/sommaires/ressources-humaines.html>

motivation adapté aux résultats poursuivis par le DRH conformément à la définition de Jean Marie Peretti dans le Dictionnaire des ressources humaine « l'ensemble des facteurs qui poussent le salarié à agir »⁴⁰

Le "Management Moderne s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de la motivation, de l'adhésion et de l'intégration des individus, il cherche à "transformer la Vision Managériale" afin de "répondre aux problématiques nouvelles du management dans les contextes modernes".⁴¹

Robert Cole , auteur de Beyond Quality Circles Journal Fad septembre 1986 cité dans la gestion de Ressources humaines déclare que « les entreprise (...) reconnaissent que l'implication des employés est un actif des plus importants dans leur recherche de moyens pour faire face à un environnement concurrentiel qui s'internationalise » et selon Patrice Roussel, Malo et Mathé cite par Messa DZIDULA DOH dans son travail de recherche, les pratique RH et la performance des PMRE au Togo la motivation au travail est un « processus qui implique :1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et 2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ».

4.1.1.3.3. Le Changement des cultures

Le concept de culture d'entreprise, caractérisant la spécificité du savoir-faire vis-à-vis du concurrent, contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté. La culture s'explique aussi par la façon de penser et surtout d'agir des membres d'un groupe⁴². Cette culture se développe et s'affirme tout au long de la vie du groupe « Au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire... c'est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les

⁴⁰ Jean-Marie Peretti est un professeur et chercheur français en Ressources Humaines http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Marie_Peretti

⁴¹ Michel Nekourouh, Les 100 du Management Moderne (les 100 Règles d'or, Astuces, Conseils & «Best Practices»), collection cahiers des performances, 3e.édition, Ed. Katamaran Entreprise, Paris, 2010, (ISBN 978-2-9534365-2-5)

⁴² Christophe DURANS, Jean-François FILI, Audrey HENAULT, Culture d'entreprise, p 2.

bases du fonctionnement d'une entité spécifique». (Durand). Mais le DRH peut disposer d'outil comme l'amélioration continue, la formation et la communication qui développe des compétences dans l'intérêt de l'organisation.

Ce travail de recherche en développant et en dotant les employés de même outil de management va créer dans le groupe une même réaction qui devra aboutir aux résultats attendus et dans ce sens l'usage de ces outils va façonner les employés et provoque une synergie commune, un changement de culture vers la pérennité de l'organisation.

Les DRH devrait partager avec Messa l'idée « que la communication dans une organisation est d' autant plus vitale que l'information est reconnue comme matière première de la décision. « Information c'est faire savoir, aider à comprendre, trouve un juste équilibre entre le manque et l' excès d'information » le DRH doit développer un véritable dialogue avec les partie prenante, transmettre les principe d'application des outils pour être compris par tous, faire circuler l'information d'une façon fluide et efficiente devrait passer par quatre registres d'action⁴³ :

- Convaincre les salariés qu'ils doivent s'impliquer établir des retours d'information et relayer le message
- Former les salariés à l'observation de la situation stratégique pour qu'ils comprennent les raison des choix et participe à la réussite des objectifs
- Créer des mécanismes permettant la remonté de l'information pour être sure que les personnes en charges reçoivent les données utiles.
- Favoriser les contacts entre les dirigeants, les opérationnel et le terrain pour avoir une information brute on déformée et l'émergence d'idées nouvelles directement en prise avec la réalité.

4.1.1.4. La communication et l'information

Le concept de culture d'entreprise, caractérisant la spécificité du savoir-faire vis-à-vis

⁴³ K. Branvin, C. Caby, Y. Ellassrioui, N. Pehouou-Mays, C. Vigna ; Mémoire de fin de cycle ; Comment la direction des Ressources Humaines peut-elle être un des acteurs majeurs de la compétitive et de la différenciation de l'entreprise ; Université de Paris Dauphine ;

du concurrent, contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté. La culture s'explique aussi par la façon de penser et surtout d'agir des membres d'un groupe⁴⁴. Cette culture se développe et s'affirme tout au long de la vie du groupe « Au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire... c'est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique». (Durand). Mais le DRH peut disposer d'outils comme l'amélioration continue, la formation et la communication qui développent des compétences dans l'intérêt de l'organisation.

Ce travail de recherche en développant et en dotant les employés de même outil de management va créer dans le groupe une même réaction qui devra aboutir aux résultats attendus et dans ce sens l'usage de ces outils va façonner les employés et provoquer une synergie commune, un changement de culture vers la pérennité de l'organisation.

4.2. Contrôle de l'Application des outils et des techniques par les structures d'accueil

Dans les structures d'accueil nous rapporterons notre expérience propre et celle des RRH actuels en ayant comme support la grille d'analyse. Le degré d'application des outils ou même de leur prise en compte sinon de leur connaissance tiendra compte des orientations de la littérature dans leur démarche d'intégration des apports et des exigences des outils de management au service des Ressources Humaines afin d'améliorer l'efficacité du département et son implication dans la gestion des personnes et dans l'organisation managériale.

4.3. Traitements des données

Le traitement des données regroupe toutes les techniques et méthodes déployées pour mettre en exergue des informations à partir de la compilation de données brutes

Le dédoublage selon le principe informatique qui va nous permettre d'identifier tous

⁴⁴ Christophe DURANS, Jean-François FILI, Audrey HENAULT, Culture d'entreprise, p 2.

ce qui est commun à tous pour en faire une idée générale et de déterminer par déduction tout ce qui est unique aussi

Ce traitement de données va nous permettre d'extraire de l'information ou de produire du savoir à partir de données brutes

Ce seront des informations qualitatives qui représentent des observations (les reporting sont limités ne permettent pas de voir les résultats de performance ; Les employés ne connaissent pas le juste à temps ou n'ont pas de référentiel pour améliorer leur performance.

4.4. Limites et difficultés de la recherche

Nos impressions s'établissent sur des éléments passés, risques d'être biaisées, Quoique avec du recul l'analyse des effets ou des résultats peuvent être édifiant, les mêmes causes produisant les mêmes effets donnent à un événement passé le pouvoir d'une déduction logique, mais le risque d'une mauvaise interprétation est irréversible et les omissions ou oubli très dangereuses. L'analyse de la situation présente avec les cadres actuels peut apporter une confirmation ou infirmation mais le risque d'un jugement personnel est toujours présente, la pratique peut être masqué par les connaissances de l'intéressé ou les mauvais traitements vécus.

5. CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

QUELLE EST LE DEGRE D'APPROPRIATION DES OUTILS DE

MANAGEMENT PAR LES DEPARTEMENTS RH, COMMENT INITIER CETTE PRISE EN CHARGE POUR L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DES DRH

De plus en plus pour faire face aux exigences de la mondialisation et de la concurrence les organisations tant privées que publiques et même les ONG cherchent à piloter et à mesurer leur performance et l'implication des ressources humaines en l'occurrence vise à une modification en profondeur de la manière de concevoir la GRH d'où la nécessité de maîtriser des outils de management. Les quels sont pris en considération par les départements RH en Haïti? Nos structures d'accueil de par leur rang élevé dans le secteur d'affaires ont servi de guide dans l'appréhension de cette tendance et une initiation d'une démarche outil de performance devrait passer par eux.

5.1. Présentation des résultats

5.1.1. Résultats par rapport aux outils de gestion

Les structures d'accueil qui détermine le cadre de notre recherche sont pourvu de documents statutaires :

Le MCI comme tous les autres Ministère d'Haiti dispose de la fameuse loi sur la fonction publique document assez complet qui donne en détail tout ce qui relève de la gestion des fonctionnaires et employés qui accèdent a la carrière administrative dans les conditions prévues par la loi. Ce document contient entre autres les règlements internes qui donnent les conditions d'accès a la fonction publique ; qui trace la carrière du fonctionnaire, sa classification, sa notation son Avancement ; des avantages matériels et sociaux, du traitement et des indemnités, des congés payés ; des assurances accident, maladie, maternité et vie ; bourse d'étude et de perfectionnement, la pension de retraite. Dans ce document il existe des articles clés qui peuvent être catégorisés comme incitatrice et motivant donc de création de valeur.

La grille des traitements « hiérarchise les rémunérés en fonction des catégories, des grades et des échelons. Pour tous les agents se trouvant dans la même situation le traitement est identique » ce document est accessible à tous les employés qui peuvent faire des projections de promotion et d'augmentation de salaire. Ce qui est conçu pour les

fidéliser et garantir un plan de carrière en connaissance de cause pour les plus performants et même pour les non performant qui veulent consentir des sacrifices pour avancer.

La possibilité d'avoir des bourses de formation est aussi garantie pour augmenter les performances automatiquement sur demande personnel ou pour combler un besoin de l'organisation.

Un autre aspect très important de ce document GRH est la classification des fonctionnaires qui est clairement établie en catégories, grade et échelon ; qui garantit formellement aux fonctionnaires appartenant au même niveau un traitement égale en matière de rémunération, d'avancement..

Ce document de la notation, de l'avancement et du dossier du fonctionnaire autant de démarche qui oriente la GRH vers de actions qui contribuent activement aux objectifs du MIC.

Plus spécifiquement la notation annuelle et individuelle vise à : 1) « Mieux valoriser l'encadrement du fonctionnaire en lui confiant plus de responsabilités; 2) Mieux répondre aux exigences de citoyenneté des fonctionnaires dans le Service Public; 3) Améliorer les résultats de l'organisation à travers l'efficacité des fonctionnaires; Permettre aux fonctionnaires de mieux comprendre, par le dialogue avec leurs supérieurs hiérarchiques, le contexte et les finalités du Ministère de l'Économie et des Finances; 4) Mieux prendre en compte les aspirations individuelles aux progrès professionnels. »⁴⁵. Il ressort de l'analyse et des entretiens des autres organisations que les règlements internes n'ont pas cette approche au contraire les informations sur la rémunération est considérée comme top secret, et sont pénalisés tous ceux qui auraient diffusé de telles informations.

Par contre l'ONG, WVI et l'UCFP dispose de toute une panoplie de procédures orientant les activités de recrutement, d'accompagnement du parcours professionnel, d'accompagnements des personnes et des équipes et de développement personnel. Des descriptions de poste bien détaillés et quelques indicateurs de rendements purs des positions bien déterminées. Les DRH de ses organisations ont la possibilité ont la

⁴⁵ http://www.sdn.mefhaiti.gouv.ht/RegInt/RIA/RIA_TM.php, site de document numérique, Règlement interne, Gestion de la Fonction Publique au MEF

possibilité de normaliser le travail, de produire un service dans le temps minimum requis et ainsi de réduire les coûts

Les organisations comme ICC, APMP et GPIA en sont moins pourvus, certes il existe des règlements intérieurs, mais les procédures sont inexistantes et les rares procédures établies par les RRH n'ont pas eu l'aval des hauts responsables.

5.1.2. Résultats par rapport aux outils de contrôle de gestion

En utilisant les outils de contrôle de gestion les DRH s'approprient d'un « système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objet de contribuer à la gestion des ressources dans leur performance et dans leur coût » (B, 1960)⁴⁶. Ainsi le contrôle de gestion peut créer de la valeur par une bonne gestion des coûts.

Pour être dans le top du management les organisations ou les départements comme les DRH instituent des moyens qui permettent de vérifier que les décisions ou politiques soient correctement mises en œuvre ou que les « Ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité par rapport aux objectifs et efficacité par rapport aux moyens employés pour réaliser les objectifs de l'organisation », le contrôle de gestion est considéré par Grenier Claude⁴⁷ « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficacité (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation » C'est aussi « un processus qui permet à un responsable de prévoir, suivre et analyser les réalisations d'un programme ou d'un service et de prendre d'éventuelles mesures correctives. Il vise à s'assurer de la pertinence des moyens alloués.

Comme le confirment les résultats de l'entretien les DRH sous étude n'ont pas dans leur fonction des perspectives de contrôle de gestion qui leur permettrait comme le dit Martory B., in *contrôle de Gestion Sociale*, Vuibert, Paris de créer de la valeur par une bonne gestion des coûts, ni de contribuer à « la gestion des Ressources Humaines dans leur performance et dans leur coût » en s'appropriant du contrôle de gestion comme « système d'aide au pilotage social de l'organisation »

⁴⁶ Martory B, *contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris, 1960.p6

⁴⁷ Grenier Claude, Bonnebouch Jean, 2003. *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris, Ed. Foucher P 180)

Certes, et particulièrement à la WVI les DRH doivent et se sont assurés que «les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l' organisation »⁴⁸ . ce contrôle est effectué à 30 % par l'évaluation annuel et touche chaque personne en particulier et à 30% par des observations superviseur/supervisé et 40% par le contrôle des services ou de produits résultant des activités.

Les informations sur la performance de chaque employé peuvent venir aussi de sources hétéroclites, surtout à ICC et a GPIA le haut manager emploie le système de bouche à oreille pour avoir des informations sur un employé ou un cadre. Ils accordent beaucoup plus de crédit a cette source qu'à n' importe quel autre système rigoureux de contrôle ; des plans stratégiques peuvent s'échafauder autour de ces réflexions ou de ces racontars. La WVI est la seule structure à établir des indicateurs spécifiques qui donnent mandat a un cadre supérieur des activités spécifiques à entreprendre. Ces indicateurs se présentent comme des corollaires des termes de références, aucun ne pourraient permettre de rendre compte des données sociales, de suivre les implications économiques et financiers des employés de l'organisation.

A tous les niveaux de la chaine de décision, ou ce que l'on pourrait appeler les processus les mesures correctives s'établissent par tâtonnement ou en tenant compte des évènements passés et parfois des procédures.

Joelle Imbert p46 « la nécessité de plus en plus pressante de mesurer les actifs immatériels, tels que les méthodes et les compétences qui pèsent dorénavant lourd dans la valorisation des entreprises ou de contrôler l'impact des engagements sociaux sur les résultats financiers amènent les DRH à se rapprocher des méthodes de contrôle de gestion

Le constat est certes flagrant pour ces 5 organisation « contrairement aux autres fonctions » les « professionnels RH ne possèdent pas d'outils de pilotage et de mesure

⁴⁸ Grenier Claude, Bonnebouch Jean, 2003. Auditer et contrôler les activités de l'entreprise. Paris, Edition Foucher P 180)

qui permettent de vérifier l'impact des actions RH tant sur le résultat et la compétitive de l'entreprise que sur l'employabilité des salariés »⁴⁹

3.1.3. Résultats par rapport aux outils du système de management de qualité

La notion de qualité est une préoccupation générale dans les organisations. Toutes cherchent à donner un service de qualité mais la démarche est beaucoup plus intuitive que scientifique ou même technique.

Les deux ONG appliquant les procédures que leur dictent l'international ou pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds cherchent à créer la visibilité d'une pratique d'écoute de client et peut être d'utiliser quelque concept de l'amélioration continue mais on ne peut pas dire comme Josephine Chastenet que « l'enjeu de l'Organisme = Utiliser la qualité comme outil de management central »⁵⁰

Aucun DRH n'a la perception des 8 principes du management de la qualité de la norme ISO 9000 encore moins des autres outils comme : Six Sigma, Lean management, le 5S, Le PDC, le Juste-à-temps, le Kanban, le TPM, le Poka-yoke, le QOQCCP

3.1.4. Résultats par rapport aux outils d'audit opérationnel

Les avantages de l'audit opérationnel sont très peu exploités par les DRH d'une manière méthodique et observable. D'une façon archaïque les RRH ont dans leur perspective de vérifier le système d'information, les rares procédures qui leur permettent de générer les informations comme les feuilles d'absence et le contrôle de l'effectif et dans une certaine mesure les formulaires d'évaluation ; il arrive même qu'ils prennent des décisions remarquables, qu'ils font des recommandations extraordinaires pour améliorer les écarts des buts qu'ils ont en tête d'atteindre ou des résolutions discutées au cours d'une réunion.

Sur les six structures une sur six, 17% de notre champ d'observation, pratique l'audit

⁴⁹ Joelle Imbert , Les tableaux de bord RH construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, Edition d'Organisation EYROLLES, 181 P

⁵⁰ Josephine Chastener , Jeanne Nebie , Cour Système de management de la qualité, Fondation 2iE Mars 2010

opérationnel. Mais c'est bien plus pour réussir l'audit des bailleurs de fond qu'une pratique régulière de l'entreprise. Tous les cinq ans le RRR se déplace par monts et par vaux a tra vers tous les pôles de projet de développement du pays d'abord pour former et informer de la nécessité de suivre les procédures et les normes dans un second lieu pour contrôler les applications. Mais c e n est pas comme un outil « évaluation périodique, continue et indépendante des opérations du DRH en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unité administratives par l'appréciation objectifs des opérations et la formulation des recommandations appropriées ; et l'examen du système d'information des DRH dans ces projets n'a pas pour but de porter une amélioration mais seulement mais seulement pour voir si les responsable respecte les consignes. Et l'utilisation des informations s'effectuent suivant la bonne volonté du responsable pour sanctionner ou pour virer rarement pour améliorer la situation et s'il leur arrive d'attirer l'attention sur les risques ou les incohérences c'est seulement pour gagner pour ne pas perdre les avantages du bailleur de fonds.

5.2. Discussion et synthèses générales des résultats

5.2.1. Discussion

Ces outils de gestion... permettent d'apporter des réponses à certaines questions ou hypothèses. Ce qui ressort clairement de l'enquête est que la non appropriation des outils de gestion, de contrôle de gestion, du système de management de qualité, de l'audit opérationnel bloque l'optimisation de la performance des DRH, entrave la création et la perception de création de valeur, paralyse les actions de partenaire d'affaires

5.2.1.1. Données en rapport au blocage de l'optimisation de la performance des DRH

Sans les outils de management de qualité les DRH ne peut valablement développer les compétences par un accompagnement individualisé, prendre en compte les aspirations et les talents de chacun pour développer la motivation planification qui porte les employés a mieux réaliser leur tâche, leur donner l'énergie dont ils ont besoin pour donner le meilleur d'eux -même, leur permettre de participer à la fixation des objectifs. . Comment mener un entretien pour cadrer une faible performance et trouver une solution qui

permettra d'optimiser ses résultats.

Les outils de gestion les plus communément utilisés pour améliorer les performances des employés pourraient être de la forme d'évaluation que tous utilisent d'une façon ou d'une autre mais très rarement pour optimiser les performances. Comme il a été dit précédemment les employés doivent travailler sous peine d'être sanctionné et ceci va jusqu'à la révocation, le principe à prendre ou à laisser est de rigueur dans 90% des organisations

Le département des Ressources humaine n'utilisant pas les outils de contrôle de gestion n'a aucun pouvoir d'appréciation des résultats des collaborateurs en fonction des objectifs établis à l'avance. Il reste buter sur la manière d'optimiser les résultats, il n'a aucun outil pour influencer les autres membres de l'organisation, pas de stratégie pour « orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixé dans les meilleures délais et au moindre cout »⁵¹

Les DRH n'ont aucune possibilité de « faciliter le positionnement de la fonction en tant que centre de compétences ; de « créer les conditions d'une organisation ouverte et épanouissante, prendre en compte les attentes des salariés en termes d'équité, d'employabilité et d'épanouissement professionnel et personnel » Son leadership ne peut s'exprimer par la création et l'entretien de valeurs communes et de la culture d'entreprise »⁵²

5.2.1.2. Données en rapport aux entraves la création et la perception de création de valeur

« Désormais, l'exigence gestionnaire impose au patron des RH de prouver comment son service, au même titre que les autres, contribue à la création de valeur » cite par Gévaudan dans son mémoire⁵³

Comme le dit le conseiller « la valeur d'une activité RH dépend de sa capacité à aider l'organisation à obtenir un avantage compétitif ; et d'après David Ulrich doit passer

⁵¹ El Bachir Rouimi, Le contrôle de gestion au service de la Performance de l'entreprise, 2010.

⁵² *DRH, Fonction RH, ISO, Perf RH, Performance, Ressources Humaines* (DRH, Fonction RH, ISO, Perf RH, Performance, Ressources Humaines) <http://rh.sia-partners.com/20110920/la-performance-rh-dans-une-optique-iso/20septembre2011>

⁵³ Gévaudan, conseiller rh cite Rachel Beaujolin-Bellet, échos 9édition du 21/10/2008, dossier Management, (conseil, 2009) <http://gevaudanrhconseil.blogspot.com/2009/10/les-rh-et-la-creation-de-valeur.html>

d'un rôle de support vers une fonction créatrice de valeur autour de quatre axes : Processus, Personnes, stratégie, opérationnel.⁵⁴

En Haïti les Départements RH n'ont aucune conscience de créer de la valeur, perçu par les Directeurs généraux comme des centres de cout ils n'utilisent pas les outils qui permettent de suivre et démontrer qu'ils ont la capacité de faire évoluer l'organisation. En fait le gros des activités journalières se déroule autour de fonction a valeur nulle.

5.2.1.3. Données en rapport avec la troisième hypothèse paralyse les actions de partenaire d'affaires

Contrairement à ce qui se dit dans la littérature spécialisée a la fonction RH, principalement des concept initié par Dave Ulrich⁵⁵ les DRH sous études sont à mille coudée du « RH partenaire d'affaires » non seulement parce qu'ils ne maitrisent les outils qui pourraient leur permettre « d'assister le top management à prendre les bonne décision de gestion , a renforcer le capital humain de l' entreprise out en les alignant au business plan, mission et objectifs de l' entreprise , a devenir un conseiller de la Direction générale et un partenaire stratégique des managers opérationnel, mais aucun des autres collaborateur n'accepterait de les voir sous cet angle.

Qu'on se rappelle tout initiative stratégique est jugée comme une perte de temps par le propriétaire du GPAI et est sanctionné comme une agression passible de révocation. Dans les autres structures la position du DRH dans la structure organisationnelle rend inacceptable un partenariat avec les responsables opérationnels.

5.2.2. Synthèse générale

- L'absence de normes spécifiquement adaptées pour constituer suivre et identifier les résultats des activités GRH
- L'absence d'outils de management spécifiquement adaptés ne permet pas aux DRH

⁵⁴ Dave Ulrich, Human Ressource Champoin, Harvard Business Press. (1996) (Ulrich, 1996)

⁵⁵ <http://mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-daffaires.phtml>

- de créer de la valeur et de prouver qu'ils peuvent créer de la valeur.
- La méconnaissance d'outil de management empêche aux DRH de jouer le rôle de partenaire d'affaires de jouer les rôles que lui attribue Dave Ulrich (partenaire stratégique, expert administratif, champion des employés, agent de changement
 - Les DRH ne peuvent pas satisfaire les attentes de partie prenante : les clients interne et externes les dirigeants.
 - Ils n'arrivent à coordonner les actions en processus, à intégrer le personnel convenablement dans les programmes de création de valeur et de l'écoute des clients internes.
 - Les DRH n'arrivent à avoir le contrôle de la réalisation des activités RH en tenant compte des objectifs
 - Le DRH n'a aucune emprise sur les stratégies de l'Organisation.

5.3. VERS UNE MEILLEURE DEMARCHE DE LA VALEUR DES ACTIVITES DU DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DRH

D'une manière générale les DRH sous études n'utilisent pas les outils de management moderne et ne peuvent pas atteindre le niveau des compétences telle que prôner par toute la littérature actuelle ; de plus les structure actuelles et les visés des Directions générale n'encourage nullement ce changement lors même qu'ils attendent de grands résultats de ce département.

Cependant si on tient compte des structures existantes des DRH, le nombre réduit des cadres opérationnels ne facilite pas tout de suite la mise en branle tout une batterie d'outil.

Toujours cantonné au domaine administratif les DRH doivent mener avec intelligence leur propre mutation afin d'arriver à créer effectivement de la valeur et être des partenaires d'affaire. Autant se faire se peut comme le pense Marie- Michèle Morin BAA., CRHA ⁵⁶ « Les professionnels de la gestion des ressources humaines peuvent avoir une grande influence » dans les organisations « en faisant appel à leur créativité et à leur esprit d'analyse, il peuvent concevoir des outils simples, efficaces et pertinents qui permettront aux gestionnaires d'atteindre les objectifs fixés par la haute direction, tout en respectant les ressources et le budget alloué.

Concertant les outils de gestion il importe de les inclure dans un système de planification axe sur les résultats à obtenir ; et d'utiliser les outils de contrôle de gestion pour détenir en permanence un système de reporting et de contrôle de tout ce qu'entreprend le DRH. Ce système rendra possible une visibilité permanente et une amélioration continue des performances et une vision sur le mangement de qualité.

Ce sujet est intéressant parce qu'il donne une application pratique des outils , certains

⁵⁶ Marie- Michèle Morin BAA., CRHA ⁵⁶conseillère en rémunération et développement organisationnel, La valeur ajouté des profils d'emploi dans une PME.

auteurs pensent que tous les chercheurs encourage l'utilisation des outils du systèmes de management de qualité mais ne disent pas comment il peut être appliqué

Etant donné la situation actuelle des DRH sous études, nous préconisons quatre outils clé assez simple à utiliser et qui pourrait permettre au DRH d'être toujours présent dans toutes les fonction de l'entreprise avec une stratégie d'influence et contribuant, en collaboration avec les managers à construire un avantage compétitif durable basé sur la gestion efficace des talents selon le vœu de Dave Ulrich rapporter sur le blog MGRH de l'Université Hassan II Casablanca⁵⁷ et pour répondre aux . Ces quatre outils sont :

- **Le premier outil : le reporting** Construire des outils de reporting adaptés
 - “Suivi des effectifs, suivi des contrats, suivi des flux : retours d'expériences sur les meilleures pratiques, présentation de modèles à adapter à son contexte »
 - « Suivi du coût total du travail : ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire ; modèles permettant les analyses d'écart et répondant aux préoccupations des managers, des DAF et des DRH »
 - **Le deuxième outil, le PDCA** : Exploitation de l'outil PDCA pour tous les processus traditionnels mis en branle par DRH (recrutement, gestion de dossiers, évaluation. Paye,) afin de parvenir a une amélioration continue des fonctions, éviter les gaspillage, vérifier l'efficacité et l'efficience des activités
 - **Le troisième outil, le tableau de bord prospectif.** L'usage du tableau de bord prospectif capable de contrôler l'impact de la stratégie RH sur les résultats économique des organisations et des indicateurs conjoncturels qui sont qui sont définis en fonction des enjeux stratégiques en tenant compte d'un investissement, d'un dysfonctionnement que l'organisation souhaite corriger :
- **Les indicateurs économiques et financiers mesurant la contribution**

⁵⁷ (Bouchaib Moukhtar, 2012) Le DRH partenaire d'affaires, posté le 12/03/2012, porpos de Bouchaib Moukhtar , responsable Master Rh de k ; ENCG et Mohamed El Bouzidi, cnsultant RH.

économique de la fonction RH :

- Ratios de productivité : $CA/Effectifs$; $Valeur\ ajouté/effectifs$;
 $Valeur\ ajouté/Masse\ salariale$; $Production/effectifs$
- Ration de dépenses en RH : $Frais\ de\ personnel/effectifs$; $Masse\ salariale/CA$
- Ratios de gestion financière : **Valeur Ajouté Economique/effectifs** ;
 $CA-(Charges-rémunération/effectifs)$

- **Des Indicateurs structurels**

- Taux d'encadrement : $Effectif\ cadre\ et\ techniciens/Effectif\ total$;
 $Effectif\ des\ Cadre\ RH/effectif\ total$
- Taux productifs direct : $Effectifs\ productifs\ direct/Effectif\ total$

- **Des indicateurs de gestion de recrutement** (Cout total des recrutements sur la période/ nombre de recrutement sur la période) ;

- **Des indicateurs de formation.** Exemple (nombre de salariés devant posséder les compétences stratégiques/Nombre de salariés effectivement détenteurs des compétences stratégiques

- **Des indicateurs de rémunération,** exemple (masse salariale annuelle/ effectif moyen annuel)

- **Indicateur de turnover** : $Nombre\ de\ départ\ durant\ l'année/effectif\ moyen$; $Nombre\ de\ départ\ associés\ à\ un\ motif/effectif\ moyen$

- **Démission** : $Total\ des\ démissions/total\ des\ départs$

- **Indicateurs d'absentéisme** : $heure\ d'absence\ sur\ la\ période/heures\ théoriques\ sur\ la\ période$; $heures\ d'absence/effectif\ X\ heures\ théoriques$

- **Indicateurs de conflictualité** : Fréquence : Nombre de manifestation d'antagonisme ouvert ; Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement ; Intensité Nombre d'heures ou de journées de travail perdues.
- **Indicateur de risque professionnel**, Solde de climat social, implications organisationnelles⁵⁸

- **Et le quatrième et dernier outil et pas le moindre, L'ÉVALUATION 360°**

Cette fiche d'évaluation 360 degré est conçu pour permettre un apprentissage et une motivation continue et collective des critères ou outil de qualité les outils de création de valeur (5 S, just-in-time, la gestion du risque, la méthode SMED, la théorie des contraintes, le Brenc marking » c'est aussi un outil de veille technologique car il permet de fixer les indicateurs de progrès.

Il aura la valeur d'un système d'information qui garantisse la rapidité d'accès et la qualité de données, qui facilite la diffusion et le partages des connaissances, et présente suffisamment de souplesse pour s'adapter aux évolutions stratégiques »⁵⁹ il peut permettre de « trouver un juste équilibre entre la nécessité de faire évoluer les habitudes de fonctionnement, la culture de l'entreprise qui doit s'adapter et prendre la capacité interne à absorber de nouvelles pratiques.

Cette technique de formation, de motivation, et de mesure de performance tombe sous les trois types de performance de la mission ou activité de la fonction RH de Boudreau et Ramsta (2006)⁶⁰

En effet cet approche de l'évaluation 360 degré peut être considéré comme efficiente parce que » son cout est moindre» qu'il minimise les interruptions de travail des

⁵⁸ Gerard Naro, op. cit. Gérard Naro professeur des universités, Institut des sciences de l'entreprise et du management (ISEM), université de Montpellier I'éducol, les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements du pilotage et du reporting, www.education.gouv.fr

⁵⁹ Joelle Imbert, in Tableau de bord RH groupe EYROLLE 2007, Editions d'Organisation, (Imbert, 2007) p2

⁶⁰ In Performance de la fonction RH et Performance de l'organisation / Wikimemoires Economie et gestion <http://wikimemoires.com/2012/09/performance-de-la-fonction-rh-et-performance-de-lorganisa>

salariés » il peut être évalué comme efficace parce qu'il « permet aux différents bénéficiaires d'acquiescer les compétences visées et de pour voir les mettre en œuvre en situation de travail conformément aux objectifs pédagogiques » . « Enfin son impact dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de formation, mais de la pertinence vis-à-vis de la stratégie

Comme pour toute évaluation 360 degrés dans chaque regroupement chaque employé devient un évaluateur et un évalué. Ils fournissent des informations anonymes d'aptitude de leur collaborateur à démontrer des capacités énoncées comme points d'évaluation sur la forme. Ils peuvent ainsi s'autoévaluer et évaluer leur collaborateur, apprendre les nouveaux comportements et développer de nouvelles compétences (voir la forme en annexe II). « EVALUATION 360 DEGRÉS DE L'APPLICATION DES APTITUDES OBSERVABLES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE DEVELOPPÉES SPONTANNÉMENT PAR CHAQUE EMPLOYÉ ET/OU QUI PEUT ETRE DEVELOPPÉ ET QUI PEUT ETRE NOTÉES PAR CHACUN DES COLLABORATEURS ».

CONCLUSION

Les compétences du Département des Ressources Humaines se définissent par sa capacité à atteindre les résultats d'une manière efficace et efficiente conformément aux vœux des propriétaires qui cherchent à minimiser les coûts et de la tendance nouvelle que veut en faire un créateur de valeur et un partenaire stratégique.

Entre les deux protagonistes, le premier qui réduit ce Département tant en structure (dans 90% des structures d'accueil il n'y a qu'un cadre) qu'en fonction, et le second qui la pare de tous ses titres de noblesse et de suprématie

Par ce travail d'analyse et de recherche nous avons pu faire ressortir que ces outils modernes de management ne sont pas très peu connus ou ne sont pas exploités, les responsables RH et même les directeurs généraux développent des velléités d'aboutir à un résultat qui créerait de la valeur ou encore prônent aussi le partenariat d'affaires mais tout ceci reste théorique et n'ont aucun outil moderne qui servirait de support. Ne s'étonne-t-on pas que l'utilité du DRH est souvent mise à prix.

Aussi nos recommandations s'est basée sur la structure réduite des DRH pour dégager du système complexe de management ces cinq outils simples, d'un usage aisé et adaptable à ces six structures : le reporting, le PDCA, le tableau de bord prospectif avec des indicateurs économiques et structurels et l'évaluation 360 degrés.

Ce sont des outils de changement qui peuvent créer une dynamique continue dans le fonctionnement des Organisations, ils répondent aux objectifs tant internes qu'externes fixés par les directeurs généraux au moindre coût

Bien compris ce prototype d'évaluation 360 degrés alliant formation, motivation, création de valeur technique de partenariat, veille technologique, un véritable projet d'entreprise participatif au moindre coût et au moindre temps. Lequel peut révolutionner la vie des DRH qui vivent le plus souvent une situation ambivalente entre le rabaissement environnemental et la propulsion internationale.

Et que cette expérience fasse comprendre au dirigeant local l'importance d'un DRH renforcé et la nécessité de s'approprier d'outils de management performant de manière constante, systématique et stratégique pour optimiser les compétences et pérenniser les organisations.

BLIBLOGRAPHIE

(2006), B. e. (2012, 09). *Performance de la fonction RH et Performance de l'organisation /Wikimemoires Economie et gestio*. Retrieved from Performance de la fonction RH et Per
<http://wikimemoires.com/2012/09/performance-de-la-fonction-rh-et-performance-de-lorganisa>

{ la Gestion des Ressources Humaines, 2. é.-G. (1990). *la Gestion des Ressources Humaines, 2e édition*,. McGraw-Hill.

AXESS QUALITE. (n.d.). Retrieved nov 1, 2013, from {<http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html>: http

B, M. (1960). *controle de gestion sociale*. Paris: Vuibert.

Bilhere, Y. t. (2013). *international magazine-enligne.com*. Retrieved from Initier une démarche qualité au sein des Ressources Humaines:
[Yhttp://suisse.magazine.enligne.ch.com/index.php/fr/ressourceshumainesgestiondescompetences/581-integrer-une-demarche-qualite-au-sein-des-r](http://suisse.magazine.enligne.ch.com/index.php/fr/ressourceshumainesgestiondescompetences/581-integrer-une-demarche-qualite-au-sein-des-r)

Bouchaib Moukhtar, r. M. (2012, 03 12). *le DRH partenaire d'affaires*.

BPMS, g. (n.d.). *httsite du groupe BPMS « Optimiser la performance opérationnelle : la place de la simulation »* . Retrieved from <http://www.bpms.info/optimiser-la-performance-operationnelle-la-place-de-la-simulation/> site du groupe BPMS « Optimiser la performance opérationnelle : la place de la simulation »

conseil, g. r. (2009, octobre 9). *les RH et la creation de valeur*. Retrieved 2013, from [blogspot.com: http://gevaudanrhconseil.blogspot.com/2009/10/les-rh-et-la-creation-de-valeur.html](http://gevaudanrhconseil.blogspot.com/2009/10/les-rh-et-la-creation-de-valeur.html)

Doritchamou, K. A. (2011). Analyse de la performance d'un projet de développement à financement bilatéral: cas du Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat au Bénin (PDSAB).

DRH, Fonction RH, ISO, Perf RH, Performance, Ressources Humaines. (n.d.).

Fouque, F. (n.d.). *AFFFolivier*. Retrieved from [des-livres-pour-changer-de-vie.fr/a-la-decouverte-du-lean-six-sigma/](http://www.des-livres-pour-changer-de-vie.fr/a-la-decouverte-du-lean-six-sigma/) : Florent Fouquer<http://www.des-livres-pour-changer-de-vie.fr/a-la-decouverte-du-lean-six-sigma/>

G. I. (n.d.). http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf. Retrieved from [http](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf)

gevaudan ressources humaines. (2009, octobre 9). Retrieved decembre 12, 2012, from <http://gevaudanrhconseil.blogspot.com/2009/10/les-rh-et-la-creation-de-valeur.html>: [http](http://gevaudanrhconseil.blogspot.com/2009/10/les-rh-et-la-creation-de-valeur.html)

Henri Bouquin, L. c.-1. (1986). *Le controle de gestion*. Paris: puf.

Hortense RICK, s. R.-l.-m.-e.-d.-d.-a.-i. (n.d.). *site Ristretto by the weavers*. Retrieved from <http://ristretto.weave.eu/2012/12/05/le-lean-meilleur-ennemi-du-drh-acte-ii/>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9. (n.d.).

<http://mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-d>. (2012, 03 12). Retrieved 11 03, 2013, from Masterrh.

Imbert, J. (2007). *Tableau de bord RH*. Organisation groupe EYROLLE.

IMBERT, J. (2007). *Les tableau de bord RH consturire, mettre en oeuvre et evaluer le systeme de pilotage*. 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05: Editions d'organisation Groupe Eyrolles .

jasephine CHASTENET, J. N. (2012). *sYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ)*. Fondation 2iE.

Jean Charles Besour, H. B. (1991). *Audit opérationnel Economia*. Retrieved from Contact Map training: <http://www.map-training.net/fr/audit-conseils/audit-operationnel.html>,

K. Branvin, C. C.-M. (2005-2006). *Comment la direction des Ressources Humaines peut-elle etre un des acteurs majeurs de la competitivité et de la differentiation de l'entreprise, Mémoire de fin de cycle*. Paris: Université de Paris Dauphine.

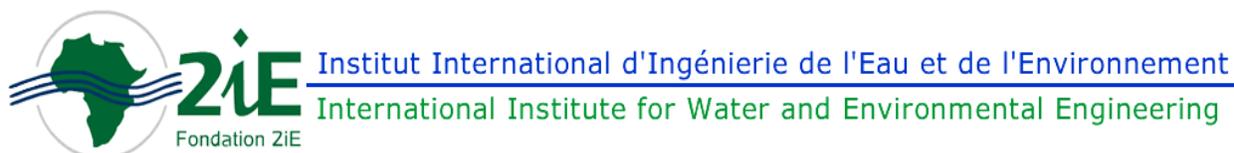
Lauvin, C. T. (2013). <http://www.uclouvain.be/353501.html>, . Retrieved from Outil de gestion des ressources humaines- Université catholique.

Le DRH Partenaire d'affaires. (n.d.). Retrieved from mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-daffaires.phtml: <http://mastergrh.wikeo.be/blog-1694-le-drh-partenaire-daffaires.phtml>.

Marie Michele Morin, B. (2011, septembre 13). *CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agrees* . Retrieved 11 3, 2013, from

- <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=454261>: http
- Marie-Michèle Morin, B. C. (n.d.). « *La valeur ajoutée des profils d'emploi dans une PME* » . Retrieved from <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=454260>
- Moukhtar, B. (2012, 01 12). *le DRH Partenaire d'affaires*. Retrieved OCT 03, 2013, from LE MATIN.MA: http://emploi.lematin.ma/info-rh/strategie_rh/le-drh-partenaire-d-affaires-MTcy.html
- NAGARD, G. 1. (n.d.). http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf. Retrieved from HTTP
- NAGARD, G. L. (n.d.). www.stehanehaefliger.com/campus/biblio/. Retrieved 11 2013, from www.google.ht: http
- Naro, G. (n.d.). *Les indicateurs sociaux: du controle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting*. Retrieved from EDUCASOL UNIVERSITÉ DE MONTELIER, www.education.gouv.fr
- PAERORMANCE, F. F. (2005). *Comment accroître les performances par un meilleur management , pangloss n 35, Mai 2005* . Paris.
- Partners, S. (n.d.). *site RH Sia Partners* . Retrieved from site <http://rh.sia-partners.com/20110920/la-performance-rh-dans-une-optique-iso/>
- Perett, J. m. (2003-2004). *Gestion des Ressources Humaines, 11e edition* (. Vulbert.
- Prenandez, A. (n.d.). *Tableau de bord de la performance publique*. Retrieved from <http://www.piloter.org/mesurer/exemples/tableau-de-bord-performance-publique.htm>
- Roussel, P. (n.d.). *Cours de Gestion des Ressources Humaines*. Retrieved 2013, from <http://www.coursressourceshumaines.com/Qu'est-ce-que-la-Gestion-des-ressources-humaines-GRH.html>: http
- Serges Masanovic. (n.d.). www.vcm-conseil.fr. Retrieved 2013, from html
- Ulrich, D. (1996). *Human Ressurce Champoin* . Harvard Business Press.
- ULRICH, D. (1999). *HUMAN RESOURCE CHAMPOINS the Next Agenda for adding Value and Delevering Results*. new: Harvard Business school Press .
- Walker, J. W. (1976, juin). *Human Ressources planning : Managérial Concerns and Practice*. Business horizon.

ANNEXE I



Grille d'analyse des structures d'accueil

QUESTIONNAIRE POUR DETERMINER L'UTILISATION DES OUTILS DE GESTION, DU CONTROLE DE GESTION, DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE, D'AUDIT OPERATIONNEL POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE DU DRH DANS SA QUETE DE CREATION DE VALEUR ET DE PARTENAIRE D'AFFAIRES.

Nom de l'organisation : _____

Personne rencontrée _____

Structure du DRH : N cadres () ; N directeurs Partner () N employés pilotés ()

- ✓ Les outils de gestion capable de créer de la valeur ou faire du DRH un partenaire d'affaires.

Outils statutaires : Existe-t-il des textes légaux et des règlements internes pour améliorer la condition des personnes dans l'organisation.

Outils d'aide à la décision : quel usage fait-on des outils de gestion d'équipe et de gestion de conflit, des outils d'emploi, de planification et d'évaluation, l'analyse de post, les guides de formation.

-
- ✓ **Le contrôle de Gestion un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels.**

Le reporting social / le DRH produit-il des indicateurs sociaux pour rendre compte a la hiérarchie des données sociales, des résultats concernant les employés.

Le pilotage social / Le DRH crée-t-il des indicateurs permettant de suivre les implications économique et financier des employé dans l'organisation ; des indicateurs déterminant le degré d'encadrement, le s indicateur de turnover d'absentéisme, de rémunération...

Quel moyen ou outil vous utiliser pour prévoir, suivre et analyser les réalisations du DRH »

Qu'est-ce qui vous permet de prendre des mesures correctives

Etablissez- vous des Indicateurs qui vous permettent de communiquer rapidement les informations chiffrées et d'attirer l'attention du responsable sur des points-clés à corriger et a améliorer

- ✓ **Système de management de qualité/ la performance RH dans une optique ISO- pour prouver de sa capacité à être un partenaire champion et pour faire évoluer l'organisation / Création de valeur.**
-
-

Principe 1 : Orientation Client./ le DRH considère-il l'employé cadre ou de support comme un client interne avec des besoin a satisfaire en terme de développement professionnel (équité, employabilité évolution professionnelle ?

Principe 2 : Leadership. / le DRH cherche-il à créer des valeurs communes et entretenir la culture de l'Organisation

Principe 3 : Implication du personnel / Comment le DRH cherche à tisser des liens de confiance et d'engagement des employés, à faciliter l'implication, la motivation et la créativité des salariés

Principe 4 : Approche processus / Existe-t-il une démarche continue d'optimisation des processus RH capable d'identifier les sources de contre-performance et les opportunités de rétention?

Principe 5 : Management par approche Système / Existe – t- il un système intégré des processus RH qui remplace les processus individuelle par un dispositif fonctionnel unique d'Evolution professionnelle ?

Principe 6 : Amélioration continue / Existe-t-il des indicateur quantifiable de performance_?

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision / Le DRH facilite-t-il la prise de décision par des indicateur factuel et fiable sur l'état et l'évolution du système humain de l'entreprise.

Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes / le DRH parvient –il à travailler en synergie avec la fonction finance pour assurer un meilleur contrôle de gestion sociale ?

✓ **Norme ISO 26000**

Le DRH cherche t'il a se positionner sur les dimension de non-discrimination et l'amélioration des conditions de travail a en développant l' engagement des employé par l' une de ses méthodes

méthode 5S, PDCA, le Six Sigma, Lean management, Le PDC, le Juste-à-temps, le Kaban, le TMP ,le Poka-yoke, le QQQCCP ?

-
- ✓ Quelles sont les politiques de formation, de motivation, de d'entretien de la culture, de changement a opéré le DRH ces derniers temps, comment en fait –on le suivi
-

-
- ✓ Quel est le rôle du DRH actuellement dans les grandes décisions concernant le personnel
-

-
- ✓ **Quel sont parmi les rôles futurs d'après le fondateur Dave Ulrich que devraient jouer le DRH ceux pour qui il n'y aurait pas de contrainte majeure.**

() « **le rôle de partenaire stratégique** » le DRH participe au processus de formulation de la stratégies de l'organisation () ; Le DRH évalue la possibilité de transposer la stratégies en actions : le DRH imaginent et implantent les pratiques RH.

() « **le rôle d'agent de changement** » Le DRH est en mesure d' identifier et d' implanter les processus du changement () ; le DRH es capable d' accompagner les employés en facilitant leur adhésion au changement, en créant des relations de confiance ()

() « **Le rôle d'expert administratif** » Le DRH est capable de réduire les couts et d'améliorer la qualité des services offerts aux clients internes () ; le DRH est capable de produire de l'information pour les prises de décision.

() « **Le rôle de champion des employés** » le DRH réussit à lier la contribution de employé aux succès de l'organisation () : le DRH comprend les besoin des employés et s'assure que ces besoin sont comblés () ; le DRH peut créer de la valeur ajoutée pour l'organisation ()

ANNEXE II

EVALUATION 360 DEGRÉS DE L'APPLICATION DES APTITUDES OBSERVABLES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE DEVELOPPÉES SPONTANNÉMENT PAR CHAQUE EMPLOYÉ ET/OU QUI PEUT ETRE DEVELOPPÉ ET QUI PEUT ETRE NOTÉES PAR CHACUN DES COLLABORATEURS.

Nom des évalués et de chaque évaluateur	ELVIS ORTIZ	PETOTE J. GUISNORD	JEAN PIERRE NATOU	EMILIEN JONES	JEFFTE BIENEUS	MAX ARTUE JEAN LOUIS	DUMERJUSTE GEORGES	JACQUES DENIS JUNIOR	JOSEPH JOHNNY	JOSEPH MISLE	PIERRE KENSON	PIERRE VAL JUNIOR	SAINT NELUS DAGOBERT	DORPHSLY THELUS	EDOURARD JEAN YVES	REMARQUE
	I.- TECHNIQUE DE MOTIVATION 3S: Il fait des efforts pour améliorer les conditions du travail participant ainsi à la productivité et à son bien-être.															
Note de 1 à 10																
	Améliore l'état de propreté des lieux et organise l'espace de travail de façon efficace															
Note de 1 à 10																
	Empêche l'apparition de la saleté et du désordre															
Note de 1 à 10																
	Enlève de l'espace de travail ce qui est inutile															
Note de 1 à 10																
	II.-GESTION DU RISQUE: Il Peut être considéré comme un lanceur d'alerte en prévoyant et signalant les risques liée à l'entreprise															
Note de 1 à 10																
	Peut pronostiquer un accident de travail pour le personnel															
Note de 1 à 10																
	Cherche à éviter et é corriger les erreurs des autres															
Note de 1 à 10																
	III.- Méthode SMED: (Single MinuteExchange of die). Il est capable de réduire le réglage de mise en train des machines et diminue ainsi le cout de la production)															

Note de 1 à 10																				
	Leader dans la préparation de la machine, du poste de travail, des outillages, des supports documentaires.																			
Note de 1 à 10																				
	Habilité dans la vérification de la matière et des instruments de normalisation																			
Note de 1 à 10																				
	Expert en démontage / montage de l'outillage																			
Note de 1 à 10																				
	Maitre en réglage des cotes de fabrication (bon réglage / bon produit)																			
Note de 1 à 10																				
	Numéro 1 dans la réalisation et le contrôle des activités à expérimenter																			
Note de 1 à 10																				
	Gig boss dans le nettoyage et le rangement du poste de travail																			
Note de 1 à 10																				
	IV.- Théorie des contraintes : dans la chaine de production il peut aider à activer les taches avant et après																			
Note de 1 à 10																				
	V.- Benchmarking: Il est capable de reproduire les meilleures performances observées dans l' organisation, suit les bons exemples et les meilleurs comportements de l' employé modèle.																			
Note de 1 à 10																				
	Communique clairement toute action positive pour le l'organisation posée par lui ou par les autres																			
Note de 1 à 10																				
Règle de l'évaluation 360 degrés	NB.:DONNEZ UNE NOTE DE 1 A 10 DANS LES CASES GRISES SUR LES COMPETENCES DE CHACUN A POUVOIR DEMONTRER CES APTITUDES QUI SONT LES POINTS-CLES DU PROCESSUS DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE QUALITE, D' AMELIORATION CONTINUE, DE MOTIVATION POUR CREER DES VALEURS ,ET REDUIRE LES COUTS DE LA PRODUCTION.																			
	Que chacun évalue seul en toute objectivité ceux qu'il peut observer et lui même																			
	Porter N/A (non applicable) pour les points qui ne touchent pas l'évalué																			