

**Indicateurs de performance de la Gestion des Ressources Humaines à la Régie de
distribution d'Eau, REGIDESO**

ILANGA LEMBOW Bienvenu

(Reçu le 16 Novembre 2018, validé le 15 Decembre 2019)

(Received November 16th 2018, valid December 15th 2019)

Résumé

Cette étude porte sur le management des ressources humaines. En effet, la Gestion des Ressources Humaines est la gestion des hommes au travail dans les organisations. Elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité des ressources humaines dans l'organisation. De ce fait, les activités de la gestion de ressources humaines peuvent aider l'organisation, à disposer, à tout moment de son évolution des ressources humaines en qualité et en quantité nécessaires et suffisantes pour atteindre ses objectifs. Compte tenu de l'importance accordée à l'homme dans une organisation, nous nous sommes intéressés à apporter notre contribution aux dirigeants des organisations et aux gestionnaires des ressources humaines à prendre conscience de la nécessité d'une bonne utilisation des ressources humaines.

Pour ce faire, il est capital de disposer d'un certain nombre d'indicateurs qui leur permettent de reconnaître une organisation qui sait bien gérer ses ressources humaines. Ainsi, notre recherche a visé à identifier les critères et indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines et de vérifier leur application à la Régie de Distribution d'eau.

A l'issue de l'analyse des résultats de notre enquête, nous avons constaté que sur 40 indicateurs soumis, 23 indicateurs (57,5%) sont d'application, 7 indicateurs (17,5%) ne s'appliquent pas et 10 indicateurs (25%) s'appliquent de manière douteuse à la Régie de distribution d'eau.

Eu égard au pourcentage des indicateurs appliqués qui s'élève à 57,5%, nous avons infirmé notre hypothèse de recherche selon laquelle les indicateurs de performance de la gestion de ressources humaines ne seraient pas d'application à la REGIDESO. Autrement dit, les indicateurs de performance de gestion des ressources humaines sont appliqués à la REGIDESO.

Mots-clés : Ressources humaines, performances, indicateurs, gestion

Abstract

Human Resource Management is the management of men at work in organizations. It aims to improve the effectiveness of human resources in the organization. As a result, the activities of human resources management can help the organization, at any time, to have at its disposal human resources in the quality and quantity necessary and sufficient to achieve its objectives. Given the importance attached to man in an organization, we have been interested in contributing to the leadership of organizations and human resource managers in recognizing the need for good use of human resources.

To do this, it is essential to have a certain number of indicators that allow them to recognize an organization that knows how to manage its human resources. Thus, our research aimed to identify the criteria and indicators of performance of human resources management and to verify their application to the Regideso.

After analyzing the results of our survey, we found that out of 40 indicators submitted, 23 indicators (57.5%) are applicable, 7 indicators (17.5%) do not apply and 10 indicators (25%) are dubiously applied to the Regideso.

Given the percentage of applied indicators of 57.5%, we have reversed our research hypothesis that the human resource management performance indicators would not be applicable to the REGIDESO. In other words, the human resources management performance indicators would be applied to REGIDESO.

Keywords : *Human Resources, performance, indicators, management*

I. Introduction

Toute organisation a besoin de ressources pour atteindre ses objectifs, parmi lesquels nous avons les ressources matérielles, financières, physiques, technologiques et humaines (Kabambi, 1999). William et Werther (1985) soulignent que les personnes constituent la ressource la plus précieuse de toute organisation. Le succès de l'organisation dépend d'ailleurs de sa capacité à attirer, conserver et utiliser ses ressources humaines. De ce fait, les activités de la gestion du personnel peuvent aider l'organisation à disposer à tout moment de son évolution des ressources humaines en qualité et en quantité suffisante pour atteindre tous ses objectifs.

Ainsi, l'importance accordée aux ressources humaines doit non seulement retenir l'attention du responsable du service du personnel, mais aussi celle des cadres et des propriétaires des organisations. La primauté accordée à l'homme dans une organisation constitue d'ailleurs le moyen le plus sûr et le plus efficace pour accroître le rendement.

Malheureusement, dans la plupart des cas, de nombreux dirigeants ne voient dans l'entreprise qu'un organisme de distribution de richesses et que leurs intérêts et ceux de leurs clans priment sur l'intérêt général. Ils considèrent même leur fonction comme un moyen d'enrichissement rapide. Cela s'observe dans la plupart de nos entreprises où le recrutement des candidats se fait non pas sur base des exigences du profil de l'emploi, mais plutôt sur les relations personnelles, familiales et tribales.

Cette recherche apporte une contribution aux dirigeants des organisations et aux gestionnaires des ressources humaines afin qu'ils prennent conscience de la nécessité d'une bonne utilisation des ressources humaines. La compétence du gestionnaire des ressources humaines est importante et il est capital de disposer d'un certain nombre des critères qui permettent de reconnaître une organisation qui sait bien gérer ses ressources humaines. C'est dans cette optique que William et Warther (1985) indiquent que même lorsque tout va bien et que le personnel semble être bien géré, les ressources humaines modernes ont le souci d'évaluer leur efficacité. En plus de contrôles budgétaires et financiers, le service des ressources humaines peut choisir d'évaluer l'efficacité de chacune de ses activités en fonction des objectifs de gestion des ressources humaines qu'il poursuit.

Tenant compte de toutes les préoccupations sus-évoquées, nous nous sommes intéressés à regrouper certains critères essentiels de succès de la gestion de ressources humaines et vérifier leur application dans une organisation de la place. C'est ainsi que nous avons opté de mener notre recherche à la Régie de Distribution d'Eau, REGIDESO. Cette étude a suscité en nous les interrogations suivantes :

- La REGIDESO peut-elle être considérée comme une entreprise qui gère correctement les ressources humaines ? En d'autres termes, applique-t-elle les critères et les indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines ?

La crise généralisée que traverse notre pays, surtout dans le monde d'emploi entraîne une diminution progressive de la conscience professionnelle dans le chef de nombreux dirigeants d'entreprises. Ce phénomène oblige les dirigeants de ne privilégier que leurs propres intérêts.

Du fait que les intérêts personnels des dirigeants priment dans la plupart des entreprises congolaises, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la Régie de Distribution d'eau ne se soucierait pas d'une bonne gestion des ressources humaines. Autrement dit, les indicateurs de performance de gestion des ressources humaines ne seraient pas appliqués à la REGIDESO.

Notre objectif dans cette étude est d'identifier les indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines dans une organisation et de vérifier leur application à la REGIDESO.

II. Méthodologie

2.1. Population

Notre population d'enquête est constituée de cadres de collaboration actifs du département de gestion des ressources humaines de la Direction Générale de la REGIDESO. Cette population s'élève à 80 sujets. Compte tenu de la possibilité d'entrer en contact avec toute la population, il nous a paru inopportun de tirer un échantillon. Nous avons donc travaillé avec l'ensemble de la population.

2.2. Méthode et techniques de recherche

Pour aborder notre étude, nous avons choisi quelques méthodes et techniques pouvant nous orienter dans la recherche, la collecte et l'analyse des données. Nous avons utilisé la méthode d'enquête par questionnaire, parce que nous l'avons jugée appropriée pour notre type de travail. Par ailleurs, l'analyse documentaire (technique documentaire) nous a permis de consulter un certain nombre d'ouvrages qui traitent de la gestion des ressources humaines. C'est grâce à cette technique que nous avons pu relever les différents critères et indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines.

Pour dépouiller les données, nous avons recouru à l'analyse de contenu. Quant à la quantification des données, nous avons procédé au comptage de fréquences de réponses par indicateurs. Ces fréquences ont été ensuite transformées en pourcentage.

Le test de khi-carré a permis de vérifier si les relations existaient entre les opinions des répondants et certaines variables en vue de dégager l'indépendance des opinions.

III. Résultats

De manière générale, il est question de présenter, d'analyser et d'interpréter directement les résultats. Pour ce faire, nous avons tenu compte de fréquences et pourcentages de réaction des enquêtés repris dans les tableaux. Les résultats sont présentés selon les thèmes qui sont le recrutement, la formation du personnel, la promotion, regroupés dans notre instrument d'enquête.

3.1. Appréciation des indicateurs de performance

A ce niveau précis, nous présentons les résultats de notre enquête. Pour des raisons de clarté, nous le faisons critère par critère. Ainsi, dans les pages qui suivent nous avons 9 tableaux se rapportant à l'appréciation des 40 indicateurs.

Tableau n° 1 : Appréciation des indicateurs de recrutement par les sujets

Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	f	%	f	%	
1.Expression de besoin du personnel	60	75	12	15	8	10	AP
2. Annonce de l'offre de recrutement	14	17,5	47	58,8	19	23,7	NP
3. Réception et examen des candidatures	61	72,2	7	8,8	12	15	AD

Légende :

• AP : indicateur appliqué • NP : indicateur non appliqué • AD : indicateur d'application douteuse

Le tableau ci-dessus indique que les indicateurs en rapport avec le recrutement comme l'expression en personnel (1) et la réception et examen des candidatures (3) sont d'application à la REGIDESO. Une bonne frange (plus de 70%) de la population enquêtée a affirmé l'application de ces critères dans l'acquisition du personnel.

Par contre, l'indicateur d'annonce de l'offre de recrutement (2) n'est pas d'application, parce que 17,5% seulement parmi les interrogés estiment qu'il est d'application contre 58,8% de ceux qui sont catégoriques quant à son application et 23,7% indécis.

Tableau n° 2 : Appréciation des indicateurs de formation professionnelle Indices statistiques de réponses

Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	F	%	
4. Définition de besoin en formation	68	85	3	3,8	9	11,2	AP
5. Elaboration d'un programme de formation	64	80	9	11,2	7	8,8	AP
6. Pratique de la formation initiale	49	61	11	14	20	25	AP
7. Pratique de formation de perfection	48	60	22	27,5	10	12,5	AP

La lecture de ce tableau révèle que tous les indicateurs de la formation du personnel sont d'application à la REGIDESO car la majorité de sujets (plus de la moitié) a affirmé l'existence des pratiques telles que la définition de besoin en formation (4), l'élaboration d'un programme de formation (5), la pratique de formation initiale (6) et la pratique de la formation de perfectionnement (7).

Tableau n° 3 : Appréciation des indicateurs de promotion

Indicateurs \ Indices statistiques	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	f	%	F	%	
8. analyse des postes	46	57,5	13	16,2	61	26,3	AP
9. Information de personnel sur le poste à pourvoir	46	57,5	23	28,7	11	13,8	AD
10. Recherche des candidatures internes	51	63,8	15	18,7	14	17,5	AP
11. Repérer les potentiels	30	37,5	25	31,2	25	31,2	AD

Il convient de signaler que les résultats de ce tableau renseignent que les indicateurs tels que l'analyse des postes (8), l'information du personnel sur le poste à pourvoir (9) et la recherche des candidatures internes (10) sont d'application à la REGIDESO.

Tableau n° 4 : Appréciation des indicateurs de motivation du personnel

Indicateurs \ Indices statistiques	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	F	%	
12. Satisfaction au travail	28	35	29	36,2	23	28,8	AD
13. Appréciation des efforts	34	42,5	29	36,3	17	21,2	AD
14. Existence d'un bon salaire	10	12,5	46	57,5	24	30	NP
15. Présence des avantages sociaux	45	56,3	22	27,5	13	16,2	AP
16. Impartialité et bon jugement	15	18,8	28	35	37	46,2	NP
17. Cohésion au sein de l'organisation	30	37,5	24	30	26	32,5	AD
18. Affirmation de soi dans le travail et épanouissement	36	45	15	18,8	29	36,2	AP

Les résultats de ce tableau indiquent que deux indicateurs seulement sont d'application à la REGIDESO en rapport avec la motivation du personnel. Il s'agit de l'existence des avantages sociaux (15) et l'affirmation de soi dans le travail et l'épanouissement (18).

Tandis que les indicateurs tels qu'existence d'un bon salaire (14) et l'impartialité et bon jugement (16) ne sont pas d'application pour la simple raison que la plupart des sujets n'ont pas affirmé l'existence de pareilles pratiques.

Par contre, les indicateurs comme la satisfaction au travail (12), l'appréciation des efforts (13) et la cohésion au sein de l'organisation (17) sont d'application douteuse.

Tableau n° 5 : Appréciation des indicateurs de gestion prévisionnelle du personnel

Indice statistique Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	F	%	
19. Définition des emplois et recensement des agents	56	70	11	13,8	13	16,2	AP
20. Evaluation de l'environnement et diagnostic interne	26	32,5	24	30	30	37,5	AD
21. Définition de besoin en poste à moyen terme	30	37,5	18	22,5	32	40	AD

Dans le tableau ci-dessus, deux des trois indicateurs se rapportant à la gestion prévisionnelle du personnel sont d'application douteuse, à savoir l'évaluation de l'environnement et le diagnostic interne (20) et la définition de besoin en postes à moyen terme (21).

Pour la gestion prévisionnelle du personnel, seul l'indicateur relatif à la définition des emplois et le recensement des agents (19) est appliqué selon 70% des enquêtés contre 13,8% qui sont restés indécis.

Tableau n° 6 : Appréciation des indicateurs de l'évolution du personnel

Indice statistique Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	f	%	
22. Fixation des objectifs réalisables	59	73,8	12	15	9	11,2	AP
23. Connaissance de la valeur réelle et potentielle des travailleurs	32	40	29	36,2	19	23,8	AD
24. Qualité du travail	46	57,5	12	15	22	27,5	AP
25. Respect des consignes	47	58,8	18	22,5	15	18,7	AP

26. Connaissance des points forts et faibles des travailleurs	35	43,8	16	20	29	36,2	AP
---	----	------	----	----	----	------	----

Le tableau ci-dessus révèle que sur cinq indicateurs relatifs à l'évolution du personnel, seul l'indicateur connaissance de la valeur réelle potentielle des travailleurs (23) est d'application douteuse. Alors que les indicateurs tels que la fixation d'objectifs réalisables (22), la qualité du travail (24), le respect des consignes (25) et la connaissance des points forts et faibles des travailleurs (26) sont d'application.

Tableau n° 7 : Appréciation des indicateurs de l'organisation du travail

Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	f	%	
27. Etablissement des modalités d'exécution du travail	51	63,8	12	15	17	21,2	AP
28. Détermination des modes opératoires pour l'exécution des tâches	41	51,3	21	26,2	18	22,5	AP

Le tableau n°7 indique que tous les deux indicateurs à savoir, l'établissement des modalités d'exécution (27) et la détermination des modes opératoires pour l'exécution des tâches (28) relatifs à l'organisation du travail sont appliqués à la REGIDESO. En d'autres termes, les deux indicateurs ont des fréquences des réponses affirmatives supérieures par rapport aux réponses négatives et douteuses.

Tableau n° 8 : Appréciation des indicateurs de la gestion de rémunération

Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	F	%	
29. Procédure de fixation de salaire	53	66,2	12	15	15	18,8	AP
30. Définition et évaluation des postes ou fonctions	54	67,5	17	21,3	9	11,2	AP
31. Rémunération fixée en fonction de possibilités de l'entreprise	32	40	34	42,5	14	17,5	NP
32. Rémunération d'une personne pour l'ensemble de ses compétences	18	22,5	52	65	10	12,5	NP
33. Existence des avantages et des primes	34	42,5	26	32,5	20	25	AD
34. Maintien du pouvoir d'achat	12	15	38	47,5	30	37,5	NP

La lecture de ce tableau révèle que sur six indicateurs relatifs à la gestion de rémunération, deux seulement sont appliqués à la REGIDESO selon les avis recueillis auprès des enquêtés. Il s'agit de procédure de fixation de salaire (29) et de définition et évaluation des postes ou fonctions (30). Tandis que les autres indicateurs tels que rémunération fixée en fonction des possibilités économiques de l'entreprise (31), rémunération d'une personne pour l'ensemble de ses compétences (32) et maintien du pouvoir d'achat (34) ne sont pas appliqués à la REGIDESO. Par contre, l'indicateur existence des avantages et des primes (33) est d'application douteuse.

Tableau n°9 : Appréciation des indicateurs de prévention des maladies et accidents du travail

Indicateurs	Oui		Non		Indéfinis		Observation
	f	%	F	%	f	%	
35. Politique d'amélioration des indications de travail	29	36,2	35	43,8	16	20	NP
36. Réglementation concernant l'hygiène générale de l'entre prise	37	46,2	28	35	15	18,8	AP
37. Sécurité sur le lieu du travail	38	47,5	29	36,3	13	16,2	AP
38. Analyse des indicateurs de difficulté et de fonctionnement	24	30	24	30	32	40	AD
39. Mise en place d'horaire souple	40	50	22	27,5	18	22,5	AP
40. Existence des conditions d'hygiène générale dans l'entreprise	27	33,7	35	43,8	18	22,5	AD

Le tableau n°9 renseigne que sur six indicateurs de la prévention des maladies et accidents du travail, un de ces indicateurs n'est pas d'application à la REGIDESO, à savoir la politique d'amélioration des conditions du travail (35) parce que 43,8% pensent qu'il n'est pas d'application. Deux indicateurs sont d'application douteuse. Il s'agit de l'analyse des indicateurs de difficulté et de fonctionnement (38) et l'existence des conditions d'hygiène générale dans l'entreprise (40). Tandis que trois autres indicateurs dont la réglementation concernant l'hygiène générale de l'entreprise (36), la sécurité sur le lieu du travail (37) et la mise en place d'horaire souple (39) sont d'application selon la majorité des enquêtés.

3.2. Interprétation des résultats

Notre analyse des résultats de l'appréciation des indicateurs de la gestion des ressources humaines par les cadres de la REGIDESO révèle l'existence des trois groupes d'indicateurs.

Le premier groupe renferme les indicateurs qui sont admis comme appliqués à la REGIDESO selon les réactions de nos enquêtés. Il y en a 23 indicateurs dans l'ensemble. Ces indicateurs sont les suivants : 1) expression de besoin du personnel, 2) réception et examen des candidatures, 3) définition de besoin en formation, 4) élaboration d'un programme de formation, 5) pratique de formation initiale, 6) pratique de formation de perfectionnement, 7) analyse des postes, 8) information du personnel sur le poste à pouvoir, 9) recherche des candidatures internes, 10) présence des avantages sociaux, 11) affirmation de soi dans le travail et l'épanouissement, 12) définition des emplois et recensement des agents, 13) fixation des objectifs réalisables, 14) qualité du travail, 15) respect des consignes, 16) connaissance de points forts et faibles des travailleurs, 17) établissement des modalités d'exécution des tâches, 18) détermination des modes opératoires pour l'exécution des tâches, 19) procédure de fixation de salaire, 20) définition et évaluation des postes on fonction, 21) réglementation concernant l'hygiène générale de l'entreprise, 22) sécurité sur le lieu du travail et 23) mise en place d'horaire souple.

Le deuxième groupe se rapporte aux indicateurs qui sont considérés comme non appliqués car les interrogés ont réagi négativement quant à leur application. Nous avons constaté que sept indicateurs sur 40 sont remis en cause par les cadres de la REGIDESO interrogés.

Tandis que le dernier groupe renferme les indicateurs pour lesquels l'application est douteuse compte tenu du fait que les interrogés sont indécis dans leurs appréciations. L'analyse de nos résultats indique clairement que 10 indicateurs sur 40 sont d'application douteuse, car leur application est remise en cause par les cadres de la REGIDESO. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que dans certaines directions ces indicateurs sont d'application, tandis que dans d'autres ils ne les sont pas.

IV. Conclusion

Dans cette étude, notre préoccupation était d'identifier les indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines dans une organisation et de vérifier leur application à la Régie de Distribution d'Eau. Etant donné l'importance que revêt une bonne gestion des ressources humaines dans une entreprise, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- La Régie de Distribution d'Eau peut-elle être considérée comme une entreprise qui gère correctement les ressources humaines ? En d'autres termes, applique-t-elle les critères et indicateurs de performances de la gestion des ressources humaines ?

Au regard de ces questions, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle la REGIDESO ne se soucierait pas d'une bonne gestion des ressources humaines. Autrement dit, les indicateurs de performance de gestion des ressources humaines ne seraient pas appliqués à la REGIDESO.

Pour récolter les données relatives à cette étude, nous avons fait recours à la méthode d'enquête appuyée par le questionnaire administré auprès de 80 cadres de la Direction des Ressources Humaines de la REGIDESO. Après la récolte de données, nous avons procédé au dépouillement de nos protocoles indicateurs par indicateur, au comptage des fréquences et au calcul de pourcentage. C'est grâce à cette démarche méthodologique que nous avons pu relever et vérifier l'application des différents critères et indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines.

A l'issue de l'analyse des résultats de notre enquête, nous avons constaté que sur 40 indicateurs soumis, 23 indicateurs (57,5%) sont d'application, 7 indicateurs (17,5%) ne s'appliquent pas et 10 indicateurs (25%) s'appliquent de manière douteuse à la Régie de Distribution d'eau.

Eu égard au pourcentage des indicateurs appliqués qui s'élève à 57,5%, nous pouvons infirmer notre hypothèse de recherche selon laquelle les indicateurs de performance de la gestion de ressources humaines ne seraient pas d'application à la REGIDESO. Autrement dit, les indicateurs de performance de gestion des ressources humaines seraient appliqués à la REGIDESO. Toutefois, notre étude revêt toujours une importance capitale, car la lecture de l'indicateur a plusieurs rôles à savoir, informer, diagnostiquer et prévoir.

La REGIDESO est appelée à mobiliser ses efforts pour améliorer davantage sa politique en matière de gestion des ressources humaines, car son développement en dépend dans une large mesure.

V. Références bibliographiques

- [1] Etzoni, A. (1997). *Les organisations modernes*. Bruxelles : Duculot
- [2] Kabambi Ntanda. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Cours. Non publié. Kinshasa. UNIKIN/FPSE.
- [3] Kuyunsa, G. & Shomba, S. (1995). *Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales*. Kinshasa : PUZ.
- [4] Taies, J.P. (1998). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*. 2eme édition. Paris : Dunod.
- [5] William & Wertener, J. (1985). *La gestion des ressources humaines*. Québec : Mc Graw Hill. Richard
- [6] Lallement, M. (2010). *Le travail sous tensions*. Paris : sciences humaines.
- [7] Lamarre, M. (1988). *Le perfectionnement et le recyclage de la main d'œuvre en emploi*. Québec : conseil supérieur de l'éducation.
- [8] Larouche, V. (1984). *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*. Ottawa : JCL.
- [9] Lavarde, E. (2008). *Guide Méthodologique de la recherche en Psychologie*. Bruxelles : De Boeck.

ILANGA LEMBOW Bienvenu

Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce, ISC
Bandundu. Province de Kwilu. République
Démocratique du Congo