



REPUBLIQUE DU BENIN

ଓଡ଼ିଆ ଶ୍ଳୋକ

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ଓଡ଼ିଆ ଶ୍ଳୋକ

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ଓଡ଼ିଆ ଶ୍ଳୋକ

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

ଓଡ଼ିଆ ଶ୍ଳୋକ

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

OPTION :

FILIERE :

**MANAGEMENT
HUMAINES**

GESTION DES RESSOURCES

ANNEE ACADEMIQUE : 2010-2011

**LES 5S POUR UNE AMÉLIORATION
DES PERFORMANCES DES
RESSOURCES HUMAINES :
CAS DE L'HOMEL**

Réalisé par :

Omer G. GAGUI

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE :

Séni SEÏDOU

Chef Division Gestion Administrative

et du Personnel à l'HOMEL

MAITRE DE MEMOIRE

Frantz MASSOUGBODJI

Enseignant à l'ENAM

Consultant en Ressources Humaines

Février 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Simon DAKO

VICE-PRESIDENT : Sègla LIHOUSSOU

MEMBRE : Aurore HOUNGNISSI

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**



DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ❖ *A mon épouse Fifagnon Mariette, pour son chaleureux soutien, sa patience et ses sacrifices pendant toute la période de ma formation ;*
- ❖ *A ma fille Fifamè Esther, pour que ce travail soit pour elle un exemple à dépasser.*

REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué de façon directe ou indirecte à la réalisation de notre étude, en l'occurrence :

- ❖ Monsieur **Frantz MASSOUGBODJI**, qui, malgré ses multiples occupations professionnelles, a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;
- ❖ Monsieur **Séni SEIDOU**, notre maître de stage, pour sa contribution à notre formation pratique ;
- ❖ Tout le personnel de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune, pour sa franche collaboration à la réalisation de ce mémoire ;
- ❖ Monsieur **Marcel OYA**, pour son soutien et ses conseils avisés ;
- ❖ Tous ceux qui nous ont enseigné dans notre vie, de nos instituteurs à nos professeurs à l'université, pour leur précieuse contribution à la formation du cadre que nous sommes devenu ;
- ❖ Tous ceux qui, de diverses manières, nous ont apporté leur assistance depuis le début de notre formation en gestion des ressources humaines.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACBA : Agent Contractuel émargeant sur Budget Autonome

ACE : Agent Contractuel de l'État

AMS : Agent Mesures Sociales

APE : Agent Permanent de l'État

CA : Conseil d'Administration

CMC : Commission Médicale Consultative

CODIR : Comité de Direction

DGAP : Division de la Gestion Administrative et du Personnel

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HOMEL : Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune

SAAE : Service des Affaires Administratives et Économiques

SMM : Service Médical et Médico-technique

SYNPER-HOMEL : Syndicat du Personnel de l'HOMEL

SYNTRA-HOMEL : Syndicat des Travailleurs de l'HOMEL

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Répartition du personnel par sexe et par âge	p. 13
Tableau n° 2 : Répartition du personnel par statut	p. 15
Tableau n° 3 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	p. 16
Tableau n° 4 : Détermination des problématiques possibles par regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts.....	p. 28
Tableau n° 5 : Synthèse des approches de résolution des problèmes.....	p. 35
Tableau n° 6 : Tableau de bord de l'étude	p. 44
Tableau n° 7 : Point des réponses à la question n° 1 du questionnaire	p. 62
Tableau n° 8 : Point des réponses à la question n° 2 du questionnaire	p. 63
Tableau n° 9 : Point des réponses à la question n° 3 du questionnaire	p. 64
Tableau n° 10 : Synthèse de l'étude	p. 72

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1 : Répartition du personnel par sexe et par âge	p. 13
Graphique n° 2 : Répartition du personnel par tranches d'âges.....	p. 14
Graphique n° 3 : Répartition du personnel par statut	p. 16
Graphique n° 4 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	p. 17

LISTE DES PHOTOS

- Photo n° 1 : Vue d'une salle des archives hospitalières p. 82
- Photo n° 2 : Vue partielle de la salle d'archives de la Comptabilité p. 82
- Photo n° 3 et n° 4 : Vue partielle de l'atelier de maintenance de
l'HOMEL p. 83
- Photo n° 5 : Panneau d'affichage de clés p. 84
- Photo n° 6 : Exemple de rangement de dossiers p. 84

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- **Évaluation des performances** : Comparaison entre les performances d'un salarié et les objectifs qui lui ont été fixés.
- **Délégué du personnel** : Salarié élu par ses collègues et qui a pour mission de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres lois et des règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi que des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise. Ils peuvent aussi saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle.
- **Gestion de la Qualité Totale** : Approche managériale qui intègre la qualité comme une donnée à prendre en compte dès la conception du produit et de l'organisation, et tout au long des processus. Elle exprime la volonté de maîtriser la qualité dans tous les domaines d'activité en y associant l'ensemble du personnel. L'appellation anglaise est « Total Quality Management » (TQM).
- **Qualité** : Ensemble des caractéristiques d'une organisation qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites en rapport avec sa mission.

- **Syndicat** : Association professionnelle ayant pour objet la représentation, l'étude et la défense des intérêts économiques et professionnels de ses membres.
- **Les 5S** : **Les 5S** ou encore la **méthode des 5S** est une démarche de gestion de la qualité d'origine japonaise. Elle tire son origine de la première lettre de chacun des 5 mots japonais qui indiquent les cinq étapes qui la composent.

Cette méthode peut donc être décrite étape par étape en considérant successivement les 5 mots concernés :

1. « **Seiri** » : Ce mot signifie **séparer**. Cette première étape des **5S** consiste à faire une différence stricte entre l'indispensable et l'inutile afin de débarrasser le lieu de travail de ce qui l'encombre inutilement. En réalité, le matériel ou les objets qui ne servent pas occupent inutilement l'espace de travail.

Séparer signifie donc faire un tri entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas. Ce qui ne sert pas actuellement, mais qui peut servir plus tard doit être gardé au magasin. Tout ce qui est réellement inutile doit être jeté.

2. « **Seiton** » : Ce mot qui désigne la deuxième étape des 5S signifie **situer** ou encore **ranger**. Cette étape consiste à mettre le matériel **utile** dans un ordre de manière à :

- le tenir à portée de main ;
- réduire les temps perdus pour les recherches. En fonction de la fréquence d'utilisation, de la facilité de manutention et de la dimension, le matériel sera rangé le plus proche possible du poste de travail ;
- permettre le repérage facile des objets et rendre leur inventaire aisé.

3. « **Seiso** » : Ce mot désigne la troisième étape des 5S et signifie **salubrité**. Cette étape insiste sur le nettoyage. Une fois que l'on s'est débarrassé de

tout objet inutile, et que les objets utiles ont été tous bien rangés, il faut éliminer les saletés, afin que le poste de travail et son environnement restent propres et sans danger. L'étape « Seiso » procure plusieurs avantages :

- sur les équipements, elle permet de prévenir les risques de pannes dus au manque d'entretien. Durant le nettoyage, il est possible de détecter des sources potentielles de pannes et d'anticiper leur réparation ;
- dans l'environnement de travail, elle permet de prévenir les risques d'accidents. Ainsi, il est possible de détecter de façon anticipée, une détérioration, une fissure, une fuite ou un déboulonnement qui peut entraîner un accident. Cette étape permet aussi d'améliorer la clarté et la sécurité : meilleur éclairage, peinture, réparation ou remplacement des éléments vétustes.

4- « Seiketsu » : Ce mot qui signifie **standardiser**, désigne la quatrième étape. Il s'agit ici de maintenir les 3 premiers "S" par une culture de bonnes pratiques. Cette troisième étape consiste à :

- définir des règles de travail simples, écrites et accessibles afin d'inciter tout le monde à faire un effort pour que tout reste constamment en ordre ;
- apprendre à se débarrasser régulièrement des objets inutiles, à ranger et nettoyer tous les jours son environnement de travail ;
- identifier toutes les erreurs possibles dans le rangement et mettre en place des solutions adéquates pour les empêcher (ex : mise en place systématique de détrompeurs ou marquages frappants permettant de constater instantanément qu'un outil n'a pas été rangé à sa place) ;
- dénombrer les points à surveiller en priorité et rendre visibles toutes les sources potentielles d'anomalies afin d'en faciliter le contrôle ;
- définir les standards ou états de maintien. On peut à cet effet peindre dans des couleurs permettant un repérage immédiat des salissures ;

5- « **Shitsuke** » : Ce mot désigne la 5^{ème} et dernière étape et signifie se discipliner, faire respecter, progresser. Le but de cette étape est la mise en place un système favorisant continuellement le progrès. Il serait dommage de revenir en arrière après avoir consacré autant d'effort sur les 4 premiers « S ».

Cette étape consiste à :

- veiller à l'application quotidienne des règles de travail définies ;
- faire scrupuleusement respecter les procédures écrites ;
- expliquer autant que nécessaire l'importance des 5S afin de maintenir l'adhésion de tous ;
- ne pas hésiter à améliorer les règles et à adapter les standards au contexte.

Appliquée dans un contexte professionnel, la méthode des 5S permet de créer et de maintenir un environnement de travail propre, bien rangé, agréable à vivre et sécurisé.

Elle vise principalement :

- l'amélioration de l'image de marque de l'organisation ;
- l'obtention de résultats quasi immédiats en tenant compte des paramètres comme la qualité, les coûts, les délais et la sécurité, grâce à une plus grande efficacité au travail ;
- l'augmentation forte et durable de la motivation et de l'état d'esprit des collaborateurs.

RESUME

À l'instar de toutes les organisations, l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune (HOMEL) considère la fonction ressources humaines comme une fonction stratégique. Elle a pour mission, non seulement de permettre à l'HOMEL de disposer des agents dont il a réellement besoin, mais aussi de les faire participer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'hôpital.

Certaines difficultés enregistrées rendent difficile l'accomplissement de cette mission.

Ainsi, l'état des lieux des activités de gestion des ressources humaines a permis de répertorier un certain nombre de problèmes. Ces problèmes ont été regroupés par centres d'intérêts en cinq (05) problématiques différentes, parmi lesquelles celle relative à la mise en œuvre optimale de la méthode des 5S.

En effet, les principes de la méthode des 5S adoptée depuis 2008 ne sont pratiquement pas appliqués de sorte que l'amélioration des performances des agents attendue n'est pas enregistrée.

Ce problème, si l'on n'y trouve pas de solution, pourrait compromettre l'important projet relatif à l'extension de cette méthode aux hôpitaux de Zones de notre pays.

Cette préoccupation nous a amené à réfléchir sur le thème « **Les 5S pour une amélioration de la performance des ressources humaines : cas de l'HOMEL** ».

Notons que le problème général qui se dégage de cette problématique est : l'application non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL.

Il se traduit en termes de non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel (problème spécifique n° 1), d'insuffisance de

contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S (problème spécifique n° 2), et de postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S (problème spécifique n° 3).

La résolution de cette problématique nous a conduit à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses de travail. Ces objectifs et hypothèses se présentent comme suit :

- **Objectif général** : Contribuer à l'optimisation de la mise en œuvre de la méthode des 5S à l'HOMEL
- **Objectifs spécifiques n° 1** : Analyser les causes de non application des 5S par une partie du personnel ;
- **Objectif spécifique n° 2** : Identifier les raisons du relâchement parfois observé dans l'application des 5S ;
- **Objectif spécifique n° 3** : Suggérer des mesures pour rendre les postes de travail propices à la mise en œuvre des 5S.

Quant aux hypothèses de travail, elles sont formulées comme suit :

- **Hypothèse n° 1** : La non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur la méthode ;
- **Hypothèse n° 2** : La non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ;
- **Hypothèse n° 3** : L'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements nécessaires.

Une enquête organisée auprès d'un échantillon de 49 agents sur un total de 491 employés constituant l'effectif du personnel de l'HOMEL a permis de confirmer ces hypothèses.

Suite à l'établissement du diagnostic, des approches de solutions ont été proposées de la manière suivante :

- Approche de solution au problème spécifique n° 1 : Mise en place d'un programme d'intensification de la formation du personnel sur les 5S et amélioration de la communication sur cette méthode ;
- Approche de solution au problème spécifique n° 2 : détermination de critères d'évaluation de la mise en œuvre des 5S par l'agent pour l'atteinte de ses résultats ;
- Approche de solution au problème spécifique n° 3 : fournir à chaque poste de travail l'équipement indispensable pour le rangement et le repérage aisé des divers objets.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : DU CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA NON APPLICATION OPTIMALE DES 5S À L'HOMEL

SECTION 1 : Présentation de l'HOMEL et des observations de stage

SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique de la non application optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL

CHAPITRE PREMIER : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES RESSOURCES HUMAINES DE L'HOMEL PAR LA MÉTHODE DES 5S

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique

SECTION 2 : Collecte et analyse des données

CHAPITRE DEUXIÈME : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES RESSOURCES HUMAINES DE L'HOMEL PAR LA MÉTHODE DES 5S

SECTION 1 : Approches de solutions

SECTION 2 : Recommandations pour la mise en œuvre effective des solutions

CONCLUSION GÉNÉRALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune (HOMEL) se caractérise, comme la plupart des hôpitaux publics des pays en voie de développement, par d'importantes prestations de santé à fournir aux populations et une insuffisance réelle des ressources mises à sa disposition.

Paradoxalement, avec l'évolution progressive de leur niveau d'instruction et leur plus grande ouverture sur le monde, les populations sont de plus en plus exigeantes sur la qualité des soins curatifs et promotionnels dont elles bénéficient dans les différentes formations sanitaires.

Conscient que ces exigences de la clientèle ne peuvent être satisfaites que par l'amélioration de la performance de ses ressources humaines, l'HOMEL, avec l'appui de la Coopération japonaise, a adopté depuis 2009 la « méthode des 5S ». Il s'agit d'une technique de management d'origine japonaise souvent utilisée en prélude à toute démarche d'amélioration continue des processus de production de l'entreprise.

L'appellation 5S provient des initiales de cinq mots japonais (dans les transcriptions en alphabet occidental) qui désignent cinq étapes constituant autant de principes à observer dans le cadre de la mise en œuvre de cette méthode. Ces cinq mots japonais sont dans l'ordre : « **Seiri** », « **Seiton** », « **Seiso** », « **Seiketsu** » et « **Shitsuke** ». Dans ce même ordre, leur signification en français et leur contenu peuvent être rendus de la façon suivante :

- **Séparer** : alléger l'espace de travail de ce qui est inutile ;
- **Situer** : ranger le poste de travail de façon rationnelle ;
- **Salubrité** : assurer une propreté constante et un entretien des locaux et du matériel de travail ;
- **Standardiser** : instaurer les 3S ci-dessus cités comme une routine à tous les niveaux de l'organisation ;

- **Se discipliner** : pérenniser les bonnes pratiques au sein d'un personnel engagé.

Bien appliquée, cette méthode qui prône l'ordre, la propreté et la discipline tant individuelle que collective, permet une amélioration des performances des ressources humaines, grâce à une réduction des pertes de temps, du gaspillage de matières, des risques d'accidents, des pannes d'équipements, et à une meilleure motivation du personnel.

Conçue et mise en œuvre avec succès dans l'industrie automobile japonaise, notamment à la Toyota Company, cette méthode a été utilisée avec tout autant de succès dans d'autres domaines d'activité à travers le monde.

Dans le secteur hospitalier, la méthode des 5S a été mise en œuvre pour la première fois en l'an 2000, par le Docteur Wimal KARANDAGODA au « Castle Street Hospital » du Sri Lanka. Suite aux excellents résultats obtenus au Sri Lanka, la Coopération japonaise appuie des hôpitaux de pays comme le Kenya, Madagascar, le Mali, le Burkina-Faso, et le Sénégal, dans leur démarche de mise en œuvre des 5S. Les responsables de ces hôpitaux sont certains que des progrès rapides peuvent être accomplis grâce à cette méthode, malgré un environnement marqué, comme celui du Sri Lanka, par des moyens très limités.

C'est donc dans ce contexte historique que l'HOMEL a adopté cette méthode en 2008, en espérant qu'elle lui permettra de mieux satisfaire ses clients grâce à l'amélioration des performances de ses agents.

Seulement, plusieurs années après l'adoption des 5S, force est de constater que les fruits n'ont pas tenu la promesse des fleurs. Les résultats escomptés n'ont pas été atteints alors que par sa simplicité et le peu de moyens qu'elle exige pour sa mise en œuvre, cette méthode qui repose d'abord sur le bon sens, paraissait indiquée pour permettre à l'HOMEL de bien accomplir sa mission.

C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressé au thème suivant : « **Les 5S pour une amélioration des performances des ressources humaines : cas de l'HOMEL** ».

Ce travail s'articule autour des trois points suivants :

- le chapitre préliminaire porte sur le cadre physique de l'étude et le ciblage de la problématique de la non application optimale des 5S à l'HOMEL ;
- le chapitre premier fixe le cadre théorique et méthodologique de l'amélioration des performances des ressources humaines de l'HOMEL par la méthode des 5S ;
- le chapitre deuxième aborde la collecte des données d'enquête et les approches de solutions pour une amélioration des performances des ressources humaines de l'HOMEL par la méthode des 5S.

**CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : DU CADRE
PHYSIQUE DE L'ÉTUDE AU CIBLAGE DE LA
PROBLÉMATIQUE DE LA NON APPLICATION
OPTIMALE DES 5S À L'HOMEL**

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune a servi de cadre pour notre stage pratique. Cela nous a permis de mener les recherches nécessaires à la réalisation de notre étude. Il convient avant toute chose de présenter l'HOMEL et nos observations de terrain. Cela nous permettra de mieux identifier les différents problèmes auxquels l'hôpital est confronté et d'aboutir au ciblage de notre problématique.

Section 1 : Présentation de l'HOMEL et des observations de stage

Nous présenterons dans un premier temps le cadre structurel du stage et dans un second temps, nous ferons l'état des lieux des activités de gestion des ressources humaines.

Paragraphe 1 : Présentation de l'HOMEL

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune est situé à Tokpahoho, dans le cinquième arrondissement de la Commune de Cotonou, entre le super marché Mayfair et le Lycée Technique Coulibaly. Il est accessible par deux voies importantes : la rue de la maternité et l'avenue Delorme.

Nous aborderons successivement l'historique, la mission et les attributions de l'HOMEL d'une part, et d'autre part son organisation structurelle.

I. Historique et mission

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune a été créé par décret n° 2002-423 du 07 octobre 2002 portant approbation des statuts de l'Hôpital de la Mère et

de l'Enfant Lagune. Il cumule les missions et attributions de deux formations sanitaires distinctes qui préexistaient.

A- Historique

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant - Lagune (HOMEL) est un établissement sanitaire public à caractère social issu de la fusion de la Maternité Lagune et du Centre de Santé Maternelle et Infantile de Cotonou.

La Maternité Lagune a été créée en 1958 et avait pour siège la Circonscription Médicale de Cotonou. Elle a été ensuite transférée sur le site de l'ancienne Compagnie Commerciale de Distribution d'Énergie Électrique (CCDEE) à Tokpahoho qui est aujourd'hui le siège de l'HOMEL.

En ce qui concerne le Centre de Santé Maternelle et Infantile (CSMI), il a été créé lui aussi en 1958 et avait pour mission la promotion des soins en faveur des mères et des enfants.

Par décret n° 2002-423 du 07 octobre 2002 portant approbation des statuts de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune, la fusion de la Maternité Lagune et du Centre de Santé Maternelle et Infantile a été réalisée.

L'HOMEL est un hôpital de référence sur le plan national en matière de gynécologie, d'obstétrique et de pédiatrie. Il offre des soins préventifs, curatifs, réadaptatifs et promotionnels aux mères et aux enfants.

En septembre 2005, trois de ses processus (les consultations prénatales, les accouchements/urgences et l'hospitalisation du nouveau-né) ont été certifiés selon la norme ISO 9001, version 2000 par MOODY'S CERTIFICATION France.

Toujours dans le souci de mieux satisfaire ses clients, l'HOMEL, avec l'appui technique et financier de la Coopération japonaise, s'est engagé en 2009

dans le processus 5S-kaizen-Total Quality Management (management de la qualité totale), ce qui constitue pour lui un nouveau défi.

B- Missions

Structure membre de l'espace hospitalo-universitaire du Bénin, l'HOMEL a trois grandes missions :

- fournir des soins préventifs, curatifs et promotionnels à la mère et à l'enfant ;
- contribuer à la formation des élèves et étudiants de l'INMES et de la FSS principalement ; et
- contribuer à la recherche scientifique.

II- Organisation structurelle et ressources

Pour son fonctionnement, l'HOMEL dispose de certains organes et de ressources financières, matérielles et humaines.

A- Organisation structurelle

L'HOMEL possède des organes de décision et de conseil et des structures sanitaires et administratives conformément à l'organigramme joint en annexe.

1- Les organes de décision et de conseil

Ils sont au nombre de sept. Ce sont :

a- Le Conseil d'Administration

Investi de pouvoirs importants, le Conseil d'Administration est l'organe de pilotage de l'hôpital. Dans la limite de l'objet social de l'établissement, il est chargé de prendre les grandes décisions. Il est présidé par le représentant du

Ministre de la Santé et est composé de quatorze membres dont treize représentants de diverses structures administratives et un représentant de la société civile.

b- La Direction

La Direction de l'HOMEL est assurée par un Directeur nommé par arrêté du Ministre de la Santé. Il est le premier responsable de la structure et est chargé de l'optimisation des ressources disponibles. Il exécute les décisions du Conseil d'Administration, organise la gestion administrative et financière de l'Hôpital et organise les prestations de soins préventifs, curatifs et promotionnels.

c- Le Comité de Direction

Présidé par le Directeur de l'hôpital, le Comité de Direction (CODIR) est un organe consultatif obligatoire.

Le CODIR examine toutes les questions relatives à l'organisation générale de l'hôpital. Il se réunit une fois par mois. Il se penche sur les décisions importantes telles que la politique générale de l'hôpital, l'élaboration du budget, etc.

d- La Commission Médicale Consultative

Composé de tous les médecins, la Commission Médicale Consultative (CMC) est un organe qui est consulté sur les principales questions relatives aux activités de santé, à l'organisation et au fonctionnement des services médicaux et médico-techniques. Le président et le vice-président de la CMC sont élus par les membres.

e- La Commission d'Hygiène et de Sécurité

La Commission d'Hygiène et de Sécurité est un organe technique de contrôle et de gestion en matière d'hygiène et de sécurité. Il s'occupe de l'hygiène des espaces et des individus, de la salubrité, de la sécurité des personnes et de leurs biens, de celle du patrimoine de l'hôpital, des risques d'incendie ou d'inondation et des risques d'accident du travail. Il est présidé par le Médecin Coordonnateur, chef des services médicaux et techniques.

f- La Cellule de Contrôle de Gestion

C'est un organe de conseil qui fournit à la Direction de l'hôpital et aux divers responsables, les informations internes indispensables pour une gestion participative prévisionnelle et une gestion budgétaire saine. Son responsable est nommé par le Ministre de la Santé.

g- La Cellule Qualité

Elle a à charge la mise en place et la gestion de la Démarche Qualité pour une meilleure satisfaction des clients et le renforcement de l'image de marque de l'HOMEL.

Outre ces organes, l'HOMEL comprend plusieurs services qui assurent sa mission et la coordination de ses activités.

2- Les structures sanitaires et administratives

Les structures sanitaires sont celles qui s'occupent des prestations de santé tandis que les structures administratives sont celles qui s'occupent de gestion de l'hôpital aux plans administratif, financier et logistique.

a- Les structures sanitaires

Elles ont à leur tête le Service Médical et Médico-technique.

Cet important service prend en charge tous les soins curatifs et préventifs concernant les mères et les enfants. Le SMM est composé de deux divisions : une division médicale et chirurgicale et une division médico-technique.

b- Les structures administratives

Elles sont au nombre de deux. À savoir :

➤ **Le Service des Affaires Administratives et Économiques (SAAE)**

Il s'occupe de la gestion administrative et du personnel, des clients et des statistiques, de la facturation des droits de l'établissement, de la tenue de la comptabilité matière, de la gestion des régies d'avance, des services auxiliaires (cuisine, buanderie, lingerie), de la maintenance des équipements et de l'entretien. Il est composé de :

- la Division Gestion Administrative et du Personnel (DGAP) ;
- la Division Gestion des Malades et Statistiques (DGMS) ;
- la Division Économat (DE) ;
- la Division Maintenance et Entretien (DME).

➤ **Le Service des Affaires Financières (SAF)**

Il s'occupe de l'élaboration du budget, du recouvrement des recettes, du paiement des dépenses, des opérations de banque, de la comptabilité générale et analytique, et de la gestion des régies de recette.

Il comprend les divisions suivantes :

- Budget et Comptabilité ;
- Caisse et Recouvrement.

B- Les ressources

Nous présenterons ici les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources humaines qui favorisent le fonctionnement de l'HOMEL.

1- Les ressources financières

Le budget de l'HOMEL, exercice 2011, en exécution lors de notre stage a été adopté équilibré en recettes et en dépenses pour un montant de deux milliards trois cent un millions trois cent vingt sept mille (2.301.327.000) F. Il se répartit comme suit :

- Budget de fonctionnement : 1.861.000.000 F, soit 81% du budget ;
- Budget d'investissement : 440.327.000 F, soit 19% du budget.

2 - Les ressources matérielles

Les ressources matérielles de l'HOMEL sont constituées principalement des infrastructures avec leurs équipements, du matériel médico-technique et du parc automobile. Notons que si certaines infrastructures datant de 1958, année de création du CSMI sont caractérisées par l'obsolescence, l'HOMEL a bénéficié en 2010 de la mise en service d'un important module construit et équipé sur financement de la Coopération Japonaise.

3- Les ressources humaines

Le point au 30 novembre 2011 fait état de 491 agents relevant de statuts professionnels très différents bien que travaillant pour le compte du même hôpital. Cet effectif présente les caractéristiques ci-après :

a- Répartition du personnel par sexe et par âge

La répartition du personnel par sexe et par tranches d'âge est présentée dans le tableau ci-dessous :

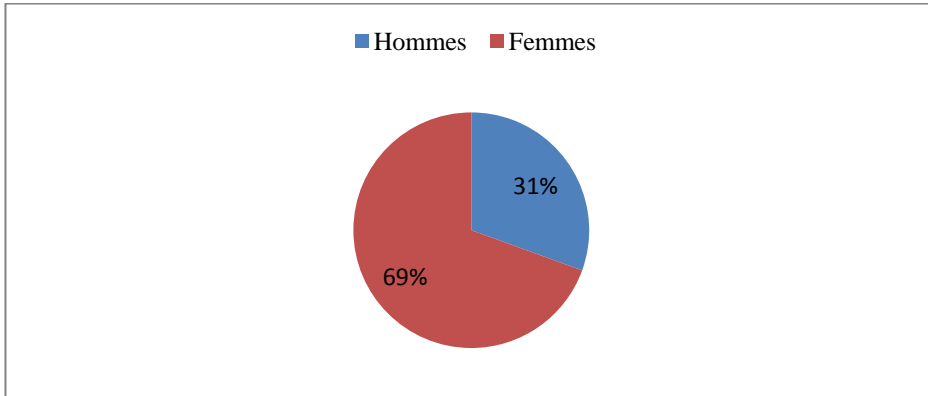
Tableau n° 1 : Répartition du personnel par sexe et par âge

Tranches d'âges	Effectifs			
	Hommes	Femmes	Total	Pourcentage
18-22 ans	8	23	31	6%
23-27 ans	16	51	67	14%
28-32 ans	29	59	88	18%
33-37 ans	22	66	88	18%
38-42 ans	22	40	62	12%
43-47 ans	19	44	63	13%
48-52 ans	20	29	49	10%
53-57 ans	8	15	23	5%
58 ans et plus	6	14	20	4%
Total	150	341	491	100%

Source : DGAP, novembre 2011

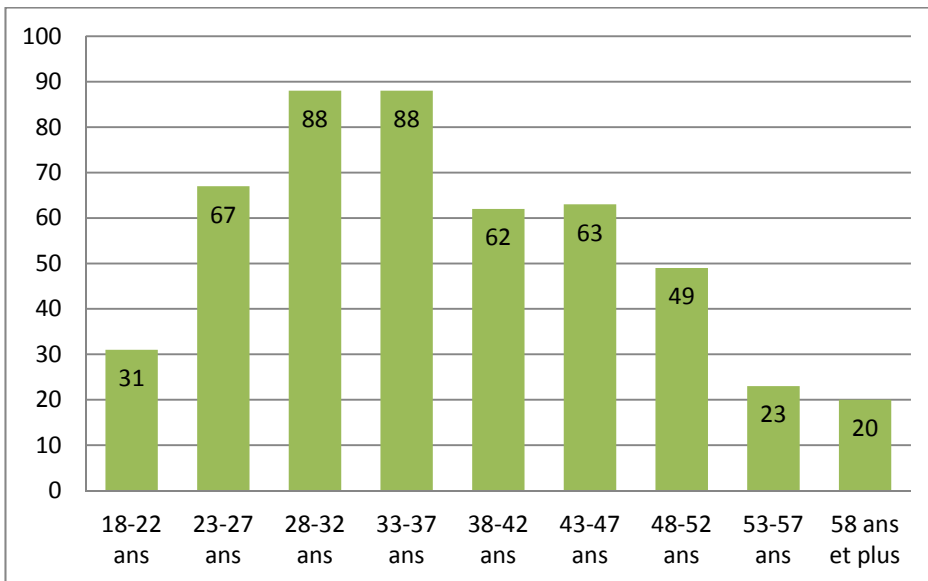
Pour une meilleure visualisation, les deux répartitions peuvent être présentées sous forme graphique de la manière suivante :

- Graphique n° 1 Répartition du personnel par sexe



Source : Données d'enquête, novembre 2011

- Graphique n° 2 : Répartition du personnel par tranches d'âges



Source : Données d'enquête, novembre 2011

Deux observations essentielles peuvent être faites au vu de cette répartition.

La première est que la population des femmes (69%) est largement supérieure à celle des hommes (31%). Il en est ainsi parce que l'HOMEL est

surtout une maternité. Les bénéficiaires des prestations sont majoritairement des femmes. Cela justifie le recrutement d'un important personnel féminin composé de sages-femmes, d'infirmières et d'aides-soignantes.

La deuxième observation est que du point de vue de la répartition par tranches d'âges, les tranches d'âge 28-32 ans et 33-37 ans ont la population la plus nombreuse : 88 agents chacune, soit 18%. À l'opposé, la tranche d'âge 53-57 ans compte 23 agents, soit 5% et celle 58 ans et plus compte 20 agents, soit 4%.

On peut en déduire que le personnel de l'HOMEL est globalement jeune. Cette jeunesse est facteur d'ouverture d'esprit, et prédispose le personnel à accepter les changements comme l'introduction de nouvelles méthodes de travail.

En ce qui concerne spécifiquement les femmes, leur jeunesse implique qu'elles sont encore en âge de procréer. Elles traversent donc des périodes de fragilité physique liée à la grossesse. Elles accueilleront d'autant plus favorablement la mise en œuvre des 5S que cette méthode améliore l'ergonomie et évite de ce fait des dépenses vaines d'énergie.

b- Répartition du personnel par statut

Le tableau suivant présente la répartition par statut du personnel de l'HOMEL :

Tableau n° 2 : Répartition du personnel par statut

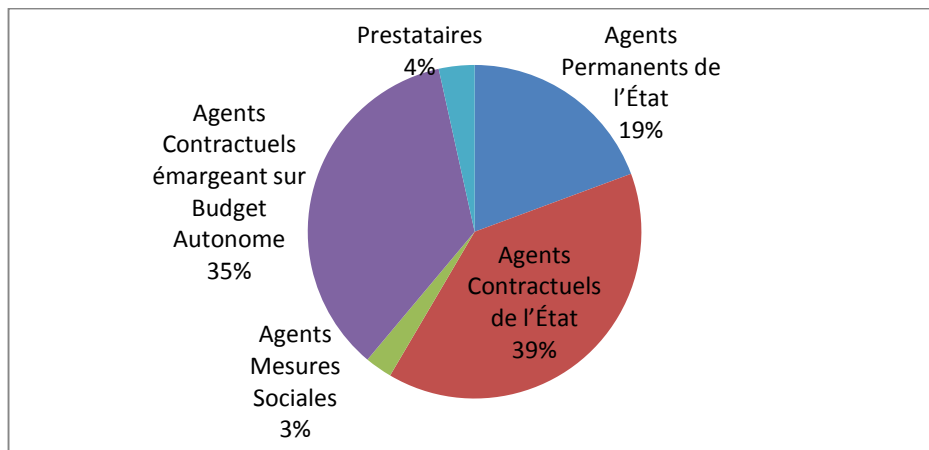
N°	Statuts	Effectifs	Pourcentage
1	Agents Permanents de l'État	95	19%
2	Agents Contractuels de l'État	192	39%
3	Agents Mesures Sociales	13	3%

4	Agents Contractuels Émargeant sur Budget Autonome	174	35%
5	Prestataires	17	4%
	Total	491	100%

Source : DGAP, novembre 2011

Le diagramme ci-après offre une bonne visualisation de la répartition du personnel par statut.

Graphique 3 : Répartition du personnel par statut



Source : Données d'enquête, novembre 2011

Les Agents Contractuels de l'État ont le plus grand effectif (192 soit 39% de l'effectif total). Cela est dû à la mesure de reversement des agents des statuts disparates en Agents Contractuels de l'État dans toutes les structures publiques. Cet effectif s'accroîtra avec le reversement progressif des ACBA. Cet effort d'homogénéisation des statuts facilitera à terme l'application des normes et la mise en œuvre des réformes.

c- Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

Le tableau suivant présente la répartition par catégorie socioprofessionnelle du personnel de l'HOMEL :

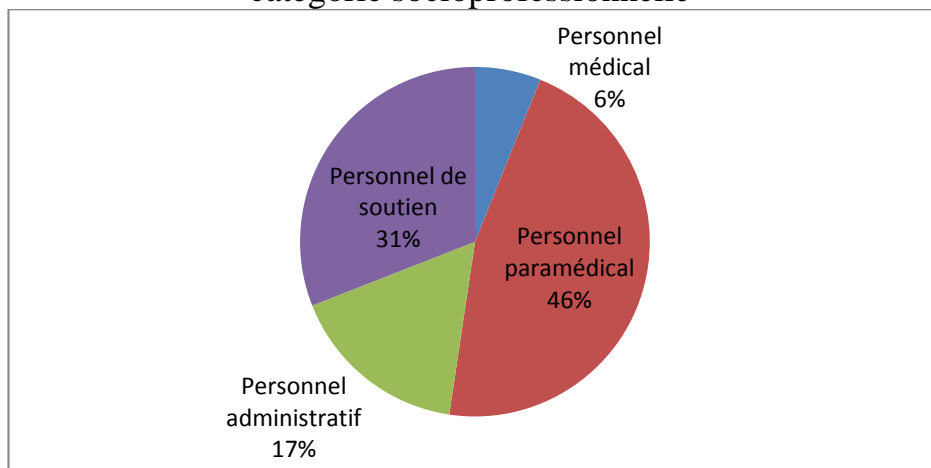
Tableau n° 3 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

N°	Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Pourcentage
1	Personnel médical	30	6%
2	Personnel paramédical	227	46%
3	Personnel administratif	82	17%
4	Personnel de soutien	152	31%
Total		491	100%

Source : DGAP, novembre 2011

Le diagramme ci-après permet de bien visualiser cette répartition :

Graphique n° 4 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle



Source : Données d'enquête, novembre 2011

Le personnel paramédical constitue le plus grand effectif (227 agents, soit 46% de l'effectif total). Ce personnel assure les soins infirmiers et obstétricaux sous la supervision des médecins. Ces soins de par leur nature contraignante et impliquent le suivi rigoureux des patient, notamment dans les salles

d'hospitalisation. Ils exigent la mise en place d'une méthode de travail qui facilite leur administration.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines à L'HOMEL

Notre stage s'est déroulé du 15 octobre 2011 au 15 janvier 2012 à la DGAP avec toutes les possibilités d'investigation dans les différents services et organes dont la Cellule Qualité.

Nous passerons en revue les principales activités et attributions de la DGAP qui ont un lien avec la situation à améliorer. Une synthèse sera ensuite faite afin d'en retenir l'essentiel.

I- Les observations de stage

L'analyse de la situation permet de se rendre compte qu'à l'HOMEL certaines pratiques de gestion des ressources humaines constituent des forces alors que d'autres constituent des faiblesses. Nous les examinerons successivement.

A- Les forces

1 – La gestion des contrats de travail

La signature de tout contrat de travail s'effectue au niveau de la Section Personnel par l'agent nouvellement recruté. Le contrat est transmis à la Directrice de l'hôpital après paraphe du Chef de la Division Gestion Administrative et du Personnel et du chef du secteur technique qui a exprimé le besoin.

La Directrice signe le contrat de travail qui est enfin soumis au visa de l'Inspecteur du Travail.

L'agent est alors affecté à son poste et un certificat de prise de service lui est délivré dès sa prise de service.

L'exécution des contrats de travail est bien suivie, surtout en ce qui concerne leur durée. Ainsi, dans le cas particulier des contrats de travail à durée déterminée, la DGAP prend les dispositions nécessaires pour que leur terme soit notifié aux agents concernés. À défaut d'un renouvellement, la DGAP veille à ce que les agents concernés cessent effectivement leurs prestations de service, de crainte que les contrats à durée déterminée ne se transforment en contrats à durée indéterminée, par tacite reconduction.

Les contrats de travail sont donc bien gérés.

2 – La création et la mise à jour des dossiers du personnel

Les agents de la Section du personnel veillent à ouvrir un dossier pour chaque nouvel agent recruté ou affecté à l'HOMEL par le Ministère de la Santé. Il existe une liste de 17 pièces ou types d'actes devant composer le dossier du personnel. Il s'agit entre autres de la fiche de renseignements, de la copie de l'attestation de prise de service, d'un extrait d'acte de naissance, des bulletins de notes, des actes d'avancement, etc.

Les dossiers sont mis à jour au fur et à mesure que se déroule la carrière de l'agent et que paraissent de nouveaux actes qui le concernent.

On observe alors une bonne gestion des dossiers du personnel.

3 – Le suivi des effectifs des ressources humaines

Les statistiques sur les ressources humaines sont produites par la DGAP. Ce travail est facilité par l'utilisation de l'outil informatique. Le logiciel utilisé à cet effet est Excel. Ces statistiques qui sont périodiquement mises à jour,

permettent de savoir avec exactitude, l'effectif du personnel de même que sa répartition par sexe, par âge, par catégories socio-professionnelles, par structure et par statut.

On peut en déduire un bon suivi des effectifs des ressources humaines.

4 – L'ambiance de travail

L'ambiance de travail est l'ensemble des facteurs psychologiques qui influent sur la vie quotidienne des travailleurs en entreprise. Elle concerne non seulement les relations qui existent entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques, mais aussi les relations entre les agents eux-mêmes.

À l'HOMEL, la Direction a su susciter un esprit d'équipe. Les responsables font preuve d'ouverture d'esprit et sont accessibles. Les conflits interpersonnels sont particulièrement rares et vite résolus lorsqu'ils éclosent. Le climat de travail est convivial.

On note donc une bonne ambiance de travail.

B - Les faiblesses

1 - L'élaboration des politiques de GRH

Pour Marullo (1972, p. 62), « La politique du personnel est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de personnel, en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise. »

Les politiques de gestion des ressources humaines posent des principes clairs en harmonie avec la stratégie de l'entreprise en matière de recrutement, de formation, d'hygiène, santé et sécurité au travail, d'évaluation du personnel, de promotion, etc. Elles servent ainsi de balises et éclairent l'action tout en participant à éviter l'arbitraire des dirigeants, car leur vulgarisation permet à

chaque employé de savoir les prétentions qu'il peut avoir au cours de sa carrière dans l'entreprise.

À ce jour, l'HOMEL, ne dispose d'aucune politique écrite de gestion des ressources humaines.

2 - Le recrutement

La plupart des services techniques se trouvent aujourd'hui en déficit numérique de personnel. Cette situation de sous effectif est favorisée principalement par le fait que le Ministère de la Santé ne procède pas systématiquement au remplacement des APE admis à faire valoir leur droit à la retraite. Du coup, lorsque des membres du personnel féminin, très important à l'HOMEL, bénéficient de congés de maternité, on note dans la plupart des services, des difficultés à assurer les gardes avec l'effectif requis.

Pourtant, les recrutements ne se font actuellement que de façon exceptionnelle. Il faut en effet que la vacance du poste concerné menace gravement la continuité du service public. L'interdiction par l'État de tout nouveau recrutement par les structures publiques empêche la Direction de procéder au recrutement du personnel réellement nécessaire au moment voulu.

Il existe donc à l'HOMEL, une insuffisance de personnel.

Lorsqu'un recrutement est décidé, la DGAP et la Direction étudient les dossiers de demande d'emploi parvenus à la DGAP alors qu'aucune offre d'emploi n'avait été publiée. Aucun test n'est organisé pour sélectionner les meilleurs candidats.

Les personnes retenues sont invitées à aller signer leur contrat de travail et à prendre service sans qu'aucune disposition formelle ne soit prise pour les

former aux procédures de l'HOMEL et qu'on ne se préoccupe de leur intégration à l'équipe.

Ainsi, la procédure de recrutement n'est pas objective et rationnelle.

3- La formation

La situation de la formation à l'HOMEL est surtout marquée par l'inexistence d'un plan de formation.

Dans le cadre de l'élaboration du budget de chaque année, la Division de la Gestion Administrative et du Personnel invite par lettre les responsables de tous les secteurs d'activité à lui faire parvenir leurs besoins en formation assortis des coûts des actions de formation. Les besoins en formation de tout genre sont alors communiqués à la Division. Ces besoins portent pour l'essentiel sur des formations de recyclage ou d'initiation à de nouvelles pratiques retenues par les responsables des secteurs à l'intention de leurs collaborateurs, sans qu'il y ait une bonne coordination au niveau général de l'HOMEL. Des formations qualifiantes sont définitivement retenues en fonction des disponibilités budgétaires par le CODIR. Les formations sont plus tard organisées par les responsables des structures utilisatrices en collaboration avec le SAAE.

Les formations diplômantes sont rares. L'HOMEL est réticent à autoriser le départ en stage des ACBA dont il gère entièrement la carrière. Cette réticence est habituellement justifiée par le manque de personnel. Quant aux APE et ACE dont la décision de mise en stage est délivrée par le Ministère de la Fonction Publique sans l'intervention de l'HOMEL, ils bénéficient d'une plus grande liberté. En effet, l'HOMEL qui ne gère pas leur carrière ne parvient pas à s'opposer à leur départ en stage. En conséquence, les formations diplômantes ne répondent pas souvent aux besoins de l'hôpital.

On note l'inexistence d'un plan de formation, et, pour les formations diplômantes, une inégalité liée à la diversité des statuts.

4 - Le cadre de travail

Le cadre de travail désigne de manière générale l'environnement dans lequel le travail est exécuté et prend en compte l'ergonomie. D'après Jean-Marie PERRETI (2009, p. 172), « L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle ». Il est important que le travailleur soit mis dans des conditions ergonomiques favorables. Cela exige entre autres de bonnes conditions d'ambiance sonore, thermique, visuelle et la mise à disposition de bons équipements de travail.

Ces exigences ne sont pas précisément satisfaites à l'HOMEL. Outre le surpeuplement de certains bureaux, on note une insuffisance d'équipements. Il s'agit d'une insuffisance réelle d'équipements médico-techniques, de tables et de chaises aux normes, d'armoires pour le rangement de documents administratifs et de dossiers de patients.

En outre, des vols et tentatives de vols d'effets des agents par des personnes étrangères à l'hôpital sont signalés, mettant ainsi en doute l'efficacité du système de gardiennage.

Ainsi, les conditions de travail ne sont pas adéquates.

5 - Le dialogue social

Le dialogue social au sein des entreprises désigne toutes les formes de concertation, de négociation et d'échange d'information entre la direction et les organes représentatifs du personnel. L'animation par la direction d'un dialogue

social fructueux permet de promouvoir un climat social apaisé qui dispose le personnel à travailler en donnant le meilleur de lui-même.

A l'HOMEL, le climat social est marqué par des tensions récurrentes qui débouchent parfois sur des sit-in, des marches de protestation et des grèves.

Tout cela montre que le dialogue social n'est pas bien animé.

6 - L'évaluation du rendement

L'évaluation en matière de gestion des ressources humaines peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements d'un employé pendant une période donnée.

Un bon système d'évaluation doit donc conduire l'évaluateur à mesurer le résultat atteint par l'agent par rapport à l'objectif qui lui a été fixé. L'évaluation doit donc se faire sur la base d'une grille qui prend en compte les objectifs fixés, les critères et les indicateurs de résultat.

Or à l'HOMEL, le travail ne s'exécute pas sur la base d'objectifs fixés. De plus, aucun système d'évaluation propre à l'hôpital n'existe. La pratique observée en la matière est celle de la fonction publique qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée que l'on ne communique pas à l'agent évalué.

Par ailleurs, les agents ne sont pas systématiquement évalués. Certains n'ont jamais été évalués. Dans ce contexte, ce sont principalement les APE qui ont vocation à un avancement de grade qui remplissent les bulletins de note, parfois à titre de régularisation. Il en est ainsi parce que pour les APE, les bulletins de note sont des pièces essentielles de dossier d'avancement de grade.

On peut donc noter l'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'atteinte des objectifs.

7 - Le management de la performance

La performance est définie par Maurice THÉVENET et al (2009, p. 110) comme « la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise ». Les dirigeants d'entreprises recherchent constamment le moyen de rendre performants leurs agents et même d'accroître leur performance, car des ressources humaines de plus en plus performantes constituent la garantie de résultats organisationnels de plus en plus importants.

Consciente que les prestations de ses agents restent bien en deçà des attentes de ses clients, la Direction de l'HOMEL a adopté la méthode des 5S. L'hôpital espère que cette méthode lui permettra d'améliorer les performances de ses agents et par conséquent de mieux satisfaire ses clients.

Mais plus de deux ans après l'adoption de ladite méthode, son application dans l'exécution des tâches quotidiennes n'est pas encore acquise au niveau des travailleurs qui tardent à se l'approprier.

Par ailleurs, on note une insuffisance d'équipements destinés à favoriser la mise en œuvre des 5S et accroître l'efficacité au travail des agents. Ainsi, faute de meubles de rangement, des bureaux se trouvent dans un désordre indescriptible. Dans ce contexte, les dossiers des patients auxquels les médecins peuvent se référer à tout moment pour connaître les antécédents médicaux des patients sont empilés sur le sol, rendant toute recherche ultérieure incertaine (voir photo n° 1 jointe en annexe).

Il en est de même des archives de la Comptabilité malgré l'obligation légale qui pèse sur le Comptable quant à la bonne conservation de ses documents (voir photo n° 2 jointe en annexe).

Cette même difficulté à ranger l'espace de travail s'observe dans l'atelier de maintenance hospitalière où le matériel de travail, les pièces et les appareils en cours de dépannage se retrouvent pêle-mêle, empêchant tout travail rapide, et efficace (voir photo 3 et 4 jointes en annexe).

Enfin en l'absence d'un mécanisme de suivi rigoureux, le personnel demeure libre de ne pas appliquer les principes des 5S. En conséquence, les résultats attendus ne sont pas atteints faute d'une bonne mise en œuvre des principes de cette méthode.

On enregistre donc des difficultés dans la mise en œuvre des 5S.

Au terme de cet état des lieux de base, il convient de faire la synthèse des observations sur la pratique de la gestion des ressources humaines à l'HOMEL.

II - Inventaire des éléments de l'état des lieux

Nous procéderons successivement à l'inventaire des atouts et à l'inventaire des problèmes.

A - Inventaire des forces

Des observations de stage, il se dégage comme forces à l'HOMEL les points suivants :

- l'existence d'une certification par Moody's International de certains processus ;
- la bonne gestion des contrats de travail ;
- la bonne gestion des dossiers du personnel ;
- la maîtrise des effectifs des ressources humaines ;

- l'existence d'une bonne ambiance de travail ;
- l'ouverture d'esprit de tous les gestionnaires et responsables ;
- l'existence des organes du dialogue social ;
- l'existence de partenaires techniques et financiers.

B - Inventaire des faiblesses

Les difficultés principales auxquelles l'HOMEL est confronté sont :

- l'inexistence des politiques écrites de GRH ;
- le recrutement non basé sur une démarche objective et rationnelle ;
- les insuffisances dans l'identification des besoins de formation ;
- l'inexistence d'un plan de formation ;
- les conditions de travail non adéquates ;
- l'existence de tensions sociales ;
- l'inexistence d'un système d'évaluation basé sur l'atteinte des objectifs ;
- les difficultés de mise en œuvre des 5S.

SECTION 2 : Du ciblage de la problématique de la non application optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL aux séquences de sa résolution

Après le regroupement des éléments de l'état des lieux en atouts et en problèmes, nous procéderons à l'identification de la problématique la plus pertinente. Nous indiquerons ensuite la démarche que nous permettra de la résoudre.

Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude

Un certain nombre de problématiques se dégagent de nos observations de stage. Après les avoir mises en évidence, nous préciserons clairement celle qui fera l'objet de nos recherches.

I - Les principales problématiques identifiées

Le regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt permettra de dégager un certain nombre de problématiques.

A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et identification des problématiques

L'analyse des problèmes spécifiques permet de retenir des centres d'intérêt et des problématiques que nous présentons dans le tableau synthétique suivant :

Tableau n° 4 : Détermination des problématiques possibles par regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

N°	CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une politique de recrutement - Défaut d'un mécanisme de sélection des candidats à l'embauche - Défaut de procédure d'accueil et intégration des nouveaux agents 	Gestion non rationnelle du recrutement	Problématique d'une gestion rationnelle du recrutement
2	La formation	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une politique de formation - Défaut de plan de formation - Méthode d'identification des besoins de formation inappropriée - Inexistence d'un budget formation fixe 	Gestion non performante de la formation	Problématique d'une gestion performante de la formation
3	L'évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> - Défaut de fixation d'objectif de travail au personnel - Inexistence de critères et d'indicateurs pour l'évaluation - Inexistence d'une approche participative dans la méthode d'évaluation du rendement 	Inefficacité du système d'évaluation du personnel	Problématique d'une amélioration du système d'évaluation du personnel
4	Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de personnel - Insuffisance de matériel de travail - Fréquents vols des effets du personnel 	Conditions de travail non satisfaisantes	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

5	L'amélioration de la performance par l'application des 5S	<ul style="list-style-type: none">- Non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel- Insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S- Postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S	Mise en œuvre non optimale de la méthode des 5S	Problématique d'une mise en œuvre optimale de la méthode des 5S
---	---	---	---	---

Source : Résultats de l'état des lieux, novembre 2009

Le tableau précédent montre que le regroupement des différents problèmes spécifiques retenus suite à l'analyse des observations de stage nous permet d'obtenir cinq centres d'intérêts. À ces centres d'intérêt correspondent chacun un problème général et des problèmes spécifiques.

B - Nécessité de résoudre les problématiques identifiées

Les cinq problématiques identifiées au total au terme de l'état des lieux ont toutes des conséquences négatives sur le fonctionnement de l'HOMEL. Ce sont des insuffisances auxquelles la DGAP devra travailler à remédier afin de rendre efficace le système de gestion des ressources humaines de l'HOMEL.

Pour notre part, nous ne pouvons avoir la prétention d'étudier toutes ces problématiques dans le cadre d'un mémoire. Nous nous retrouvons par conséquent dans la nécessité d'en choisir une seule. Nous choisirons donc celle qui nous paraît la plus pertinente tant en raison de son importance propre qu'en raison de l'impact que sa résolution aura sur toutes les autres.

II - Choix du sujet et spécification de la problématique

Un sujet précis doit être retenu dans le cadre de la réalisation de notre étude. Les raisons qui justifient son choix au détriment des autres doivent être indiquées.

A - Choix et justification du sujet

Rappelons que les cinq problématiques identifiées sont dans l'ordre :

- problématique d'une gestion rationnelle du recrutement ;
- problématique d'une gestion performante de la formation ;
- problématique d'une amélioration du système d'évaluation du personnel ;

- problématique de l'amélioration des conditions de travail ;
- problématique d'une mise en œuvre optimale de la méthode des 5S.

Après analyse, nous avons choisi de focaliser notre attention sur la problématique relative à la mise en œuvre optimale de la méthode des 5S, car elle prédomine et même englobe les autres. Ainsi, sa résolution impactera toutes les autres.

En effet, les quatre premières problématiques se justifient par le fait que les processus auxquels font appel le recrutement, la formation, l'évaluation et les conditions de travail présentent de graves insuffisances. L'amélioration effective de ces processus permettra de résoudre les problématiques qui y sont liées.

Il convient de préciser que les 5S s'ouvrent sur l'amélioration continue des processus. Mettre en œuvre les 5S de façon optimale dans une organisation permet donc d'améliorer l'ensemble des processus de cette organisation. Il est alors certain que le management suivant l'approche globale des 5S prend inévitablement en compte le recrutement, la formation, l'évaluation et les conditions de travail qui sont autant de leviers sur lesquels l'HOMEL doit jouer pour accroître les performances de ses ressources humaines.

C'est pourquoi nous avons choisi d'axer nos recherches sur le thème :
« Les 5S pour une amélioration des performances des ressources humaines : cas de l'HOMEL ».

B - Spécification de la problématique

Notre diagnostic de la situation révèle que les principes de la méthode des 5S connaissent des insuffisances dans leur application. En conséquence, l'amélioration des performances qui est le résultat attendu n'est pas observée.

Selon Hohman (2010, p. 226) « Les meilleurs systèmes ne servent à rien si les exécutants ne les utilisent pas, les procédures les plus abouties ne servent à rien si elles ne sont pas appliquées. Mettre en place un “décor de 5S” ne génère pas les résultats attendus de la démarche, ce n’est qu’une illusion ».

Ainsi, le problème général est la mise en œuvre non optimale de la méthode des 5S.

En réalité cette problématique est la résultante de trois problèmes spécifiques identifiés. Ces problèmes spécifiques sont :

- la non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel ;
- l’insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ;
- l’inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S.

La résolution de ces problèmes emportera résolution du problème général. Aussi sont-ils l’objet de nos travaux de recherche.

Paragraphe 2 : Vision globale et séquences de résolution de la problématique

Nous procéderons ici à la clarification de la vision globale de la problématique et aux séquences de résolution de cette problématique.

I - Vision globale de résolution de la problématique

Nous présenterons successivement la vision globale de résolution du problème général et la vision globale de résolution de chacun des trois problèmes spécifiques.

A - Vision globale de résolution du problème général

Le problème général qui est celui de la mise en œuvre non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL met en relief des insuffisances dans les étapes observées pour appliquer cette méthode. En effet, si la méthode n'exige pas un grand savoir, et paraît facile à appliquer dans une structure, la réussite de sa mise en œuvre n'est pas garantie si le projet n'est pas bien mûri et ne prévoit pas un minimum d'investissement. La résolution de ce problème fera donc appel aux développements sur **une approche théorique basée sur la mise en œuvre des 5S dans un contexte de limitation des ressources**.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, notre problème général se décline en trois problèmes spécifiques dont il convient de préciser aussi les visions de résolution.

B - Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

Le premier problème spécifique est celui de **la non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel** (problème spécifique n° 1).

Ce problème spécifique exprime l'indifférence, voire la défiance dans certains cas, d'une partie du personnel à l'égard des 5S. Il s'avère que la méthode prône une approche de gestion participative qui permet de s'assurer que les actions d'amélioration, parfois proposées par les travailleurs eux-mêmes, seront mises en œuvre sans la moindre réticence. Il est donc important que grâce à la sensibilisation, les travailleurs adhèrent au projet de mise en œuvre de la méthode dans leur organisation parce qu'ils ont perçu son bien fondé. Cette perception positive devra s'accompagner obligatoirement d'une formation à l'issue de laquelle les agents seront aptes à appliquer la méthode.

La vision de résolution du problème spécifique n° 1 fait référence par conséquent à **une approche basée sur la mise en place d'un programme de communication et de formation sur les 5S.**

Le deuxième problème spécifique est lié à **l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S** (problème spécifique n° 2).

La mise en œuvre des 5S suppose une rupture avec les anciennes pratiques et l'adoption de nouvelles attitudes au travail de même que de nouveaux modes d'exécution des tâches. Ces modes d'exécution des tâches sont celles prescrites par les 5S. L'évaluation des agents qui permet d'apprécier le résultat obtenu par chacun et la manière dont ce résultat a été atteint, est l'occasion idéale pour mesurer le degré d'application des 5S et prendre une décision. Il s'ensuit que pour éviter une sanction, les opérateurs, à tous les niveaux, se conformeront aux exigences des 5S dans l'exécution de leurs activités quotidiennes.

Ainsi, la vision de résolution du problème spécifique n° 2 fait référence par conséquent à **une approche basée sur la détermination de critères et d'indicateurs pour l'évaluation de l'application des 5S par les agents.**

Enfin, le troisième problème spécifique est celui de **la non adaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S** (problème spécifique n° 3).

Ce problème spécifique révèle les difficultés rencontrées par le personnel parce que les postes de travail n'ont pas été aménagés pour favoriser la mise en œuvre des 5S. En effet, dans sa conception, la méthode des 5S exige à tous les postes de travail des équipements de nature à faciliter le nettoyage, le rangement et la visualisation des outils et de l'ensemble du matériel. Cela inclut inévitablement un dispositif relevant du management visuel. À défaut, malgré sa

bonne volonté, le personnel peut se retrouver dans une incapacité objective à mettre en œuvre la méthode.

La vision de résolution du problème spécifique n° 3 conduit alors à envisager **une approche basée sur la mise en place d'équipements appropriés.**

II – Synthèse des approches et séquences de résolution des problèmes

Nous réaliserons d'abord une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes. Nous préciserons ensuite les séquences de résolution de ces mêmes problèmes.

A - Synthèse des approches de résolution des problèmes

Les différentes approches de résolution des problèmes sont présentées dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Tableau n° 5 : Synthèse des approches de résolution des problèmes

Niveaux d'analyses	Problèmes	Approches théoriques retenues
Général	Mise en œuvre non optimale de la méthode des 5S	Approche théorique basée sur la mise en œuvre des 5S dans un contexte hospitalier de limitation des ressources
Spécifiques	1 Non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel	Approche basée sur la mise en place d'un programme de formation et de communication sur les 5S
	2 Insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	Approche basée sur la détermination de critères et d'indicateurs pour l'évaluation de l'application des 5S par les agents
	3 Postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S	Approche basée sur la mise en place d'équipements appropriés

Source : les données d'enquête, décembre 2011

B - Séquences de résolution de la problématique

L'étude sera menée à travers une démarche en dix étapes regroupées en deux grandes phases.

- Phase 1 : cadre théorique et revue de la littérature de l'étude

Cette phase regroupe les étapes suivantes :

- la fixation des objectifs de la recherche,

- la formulation des hypothèses de travail,
- la construction du tableau de bord de l'étude,
- et la revue de la littérature.

- Phase 2 : méthodologie, analyse diagnostique et approches de solutions

Cette seconde phase regroupe les étapes ci-après :

- le choix de l'outil de mobilisation de données ;
- le choix de l'outil d'analyse des données ;
- la collecte et l'analyse des données ;
- l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions ;
- et les conditions de la mise en œuvre des solutions.

L'étape préliminaire que nous venons de franchir nous a permis de définir le cadre de notre étude en présentant les résultats des observations de stage et en identifiant notre problématique dont nous avons déterminé la vision globale de résolution.

Nous pouvons alors aborder le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE DE L'AMÉLIORATION
DES PERFORMANCES DES RESSOURCES
HUMAINES DE L'HOMEL PAR LA MÉTHODE
DES 5S**

Le cadre théorique et méthodologique sera consacré à la fixation des objectifs, à la formulation des hypothèses, à la revue de la littérature et à la démarche méthodologique adoptée.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ÉTUDE

Après avoir fixé les objectifs, nous Formulerons les causes et les hypothèses de recherche.

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs

Avant d'aborder les étapes de fixation des objectifs et de formulation des hypothèses, il importe de rappeler que la problématique à résoudre au cours de notre étude se présente comme suit :

- **problème général** : mise en œuvre non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL
- **problèmes spécifiques** :
 - non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel
 - insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S
 - postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S.

I - Fixation de l'objectif général de l'étude

L'objectif général de notre étude est de « **contribuer à l'optimisation de la mise en œuvre de la méthode des 5S à l'HOMEL** »

II- Fixation des objectifs spécifiques de l'étude

Comme objectifs spécifiques, notre étude permettra, en fonction des problèmes spécifiques respectifs :

- d'analyser les causes de la non application des 5S par une partie du personnel ;
- d'identifier les raisons du relâchement parfois observé dans l'application des 5S ;
- de suggérer des mesures pour rendre les postes de travail propices à la mise en œuvre des 5S.

Paragraphe 2 : Formulation des causes et hypothèses

La démarche consistera à déterminer la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base du problème spécifique considéré et à formuler l'hypothèse subséquente.

Les causes et les hypothèses présentées à ce niveau du travail pourront être confirmées ou infirmées par les résultats de l'enquête.

I- Causes et hypothèse liées au problème de non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel

La non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel (problème spécifique n° 1) peut être due à :

- l'incompatibilité de la méthode avec la culture béninoise ;
- la complexité de la méthode ;
- l'insuffisance des formations portant sur la méthode.

L'appropriation de la méthode est sa parfaite maîtrise par les agents qui l'assimilent si bien qu'ils l'adoptent et n'éprouvent pas la moindre difficulté pour la mettre en œuvre.

L'incompatibilité de la méthode des 5S avec la culture béninoise suppose que des aspects culturels béninois s'opposent de façon radicale à sa mise en

œuvre. Cette cause n'est pas crédible. En effet, si la méthode est d'origine japonaise, elle n'est pas arrimée à une culture et repose sur des valeurs universelles. Elle prône essentiellement le nettoyage, l'ordre et la discipline qui sont connus et pratiqués dans notre culture et qui rendent tout poste de travail agréable pour son occupant. Par ailleurs, dans des États comme le Sénégal qui sont culturellement proches du Bénin, les 5S sont appliqués dans des hôpitaux depuis plusieurs années avec des résultats positifs qui ont déterminé l'HOMEL à l'adopter.

La complexité de la méthode ne peut non plus justifier la non appropriation par le personnel, d'abord parce que le reproche de complexité n'est pas fondé. La méthode est largement considérée comme simple et facile à appliquer.

Par contre, l'insuffisance de la formation portant sur les 5S peut justifier la non appropriation de cette méthode pour une partie du personnel, car la formation est la condition de l'acquisition de toute compétence. S'agissant en l'occurrence d'une méthode inconnue par la plupart des agents jusqu'à son introduction à l'HOMEL, elle doit faire l'objet de séances de formation intensive afin que chaque agent, à son poste de travail puisse savoir comment la mettre en œuvre. À défaut, le risque est important que des agents ne se l'approprient pas.

Cette analyse nous amène à formuler notre hypothèse spécifique n° 1 de la façon suivante : **la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur la méthode.**

II - Causes et hypothèse liées au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

L'analyse du problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S (problème spécifique n° 2), nous permet d'identifier trois causes possibles :

- le défaut d'évaluation des agents ;
- l'impossibilité d'évaluer l'application des 5S par les agents ;
- la non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement.

La première cause, le défaut d'évaluation des agents, suscite des réserves. En effet, même s'il n'existe pas un système d'évaluation performant et une évaluation rigoureuse de tous les agents de l'HOMEL, il est excessif d'affirmer qu'il y a un défaut d'évaluation des agents. Il existe à l'HOMEL, une forme d'évaluation basée sur la notation (cf. état des lieux).

La deuxième cause, l'impossibilité d'évaluer l'application des 5S par les agents ne peut pas non plus être considérée comme étant à l'origine de l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S. La réalisation des activités suivant certains procédés peut parfaitement être évaluée si l'on en a la volonté. Mais l'état des lieux n'a pas montré que l'HOMEL s'est fixé cet objectif et qu'il a rencontré des difficultés dans sa réalisation.

La troisième cause, la non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement peut être retenue comme la cause la plus plausible. En effet, l'existence d'un système d'évaluation qui repose sur des critères d'évaluation permettant d'apprécier l'utilisation des 5S par l'agent dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs aura un rôle de contrainte. L'agent appliquera

les 5S de crainte que même s'il atteint les objectifs qui lui ont été fixés, l'évaluation lui soit défavorable sur le point qui concerne la manière dont les résultats ont été atteints.

C'est pourquoi l'hypothèse n°2 est formulée comme suit : **la non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S.**

III - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

L'analyse du problème de postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S nous conduit à identifier deux causes possibles :

- existence de postes de travail non concernés par la méthode des 5S ;
- insuffisance d'équipements appropriés.

La première cause, l'existence de postes de travail non concernés par la méthode des 5S ne peut constituer une cause pertinente pour ce troisième problème spécifique, car les 5S s'appliquent à tous les postes de toutes les organisations. D'ailleurs en décidant de la mise en œuvre des 5S à l'HOMEL, la direction de l'hôpital n'a exclu aucun service ni aucun poste.

En revanche, la seconde cause, c'est-à-dire l'insuffisance des meubles de rangement et autres équipements adaptés peut être retenue comme cause du problème de postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S. En effet, la deuxième étape de la méthode est « seiton » (ranger). On ne peut ranger efficacement un poste de travail donné qu'en utilisant un équipement approprié. Ainsi, les armoires s'avèrent indispensables dans les bureaux, tandis que dans les ateliers, en lieu et place des boîtes à outils traditionnelles, il est indiqué dans le

cadre de la mise en œuvre des 5S de concevoir des tableaux d'accrochage des outils à partir d'éléments tirés du management visuel. On s'aperçoit qu'en l'absence d'équipements appropriés, la mise en œuvre des 5S peut se révéler une entreprise vaine.

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse n°3 de la manière suivante : **l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements appropriés.**

Le récapitulatif des problèmes, des objectifs et des hypothèses est consigné dans le tableau de bord de l'étude ainsi qu'il suit :

Tableau n ° 6 : tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Application non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL	Contribuer à l'optimisation de la mise en oeuvre de la méthode des 5S à l'HOMEL	-	-
Niveaux spécifiques	1	Non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel	Analyser les causes de non application des 5S par une partie du personnel	Insuffisance des formations portant sur les 5S	La non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur cette méthode
	2	Insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	Identifier les raisons du relâchement parfois observé dans l'application des 5S	Non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement	La non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

	3	Postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S	Suggérer des mesures pour rendre les postes de travail propices à la mise en œuvre des 5S	Défaut d'équipements appropriés à la mise en œuvre des 5S	L'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements appropriés
--	---	---	---	---	---

Source : Données d'enquête, décembre 2011

Le tableau de bord de l'étude connu, nous pouvons procéder à la revue de la littérature.

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude

À ce niveau de notre étude, nous évoquerons les contributions antérieures sur le sujet et nous préciserons la méthodologie que nous avons adoptée.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Élément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Dans le cadre de notre étude, les différentes approches génériques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique choisie constitueront les principaux repères pour la revue de littérature.

Ainsi, nous ferons le point des connaissances liées au problème général de mise en œuvre non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL à travers les problèmes spécifiques ci-après :

- non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel ;
- insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ;
- Postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S.

Mais avant d'exposer les contributions antérieures sur ces problèmes spécifiques, il nous paraît opportun d'aborder le lien entre les 5S et les performances des ressources humaines en ayant à l'esprit que notre étude a pour cadre un hôpital.

I - Lien entre la méthode des 5S et les performances des ressources humaines

La méthode des 5S et la **performance des ressources humaines** sont des concepts essentiels pour notre étude. Nous insisterons sur leur contenu réel avant d'aborder le lien qui existe entre eux.

A - Clarification des concepts « 5S » et « performance des ressources humaines »

- Les 5S

Comme indiqué plus haut, les 5S ou encore la méthode des 5S est d'origine japonaise. Selon Christian HOHMANN (2010, p. 3) : « Le terme « 5S » désigne une démarche dont le sigle rappelle les cinq verbes d'action (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser) et qui en japonais commencent tous – dans les transcriptions en alphabet occidental – par la lettre « S » (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) ».

Si dans la traduction française, le contenu indiqué pour les différents mots japonais est le même, on n'observe pas une unanimité quant à la traduction littérale de ces mots. Ainsi, à la différence de Christian HOHMANN, Joël

LAGET et Christian MASSON (2005) traduisent les 5 mots japonais, dans l'ordre indiqué ci-dessus par : débarrasser, ranger, nettoyer, garder en ordre, rigueur. Ils précisent que les 5S, « C'est le fait de **débarrasser** le poste de travail des choses inutiles qui encombrent, d'y **ranger** les choses utiles dont on a besoin, de le **nettoyer**, de le **garder en ordre** tout le temps, afin d'y maintenir la **rigueur** indispensable à **l'accomplissement du travail bien fait !** »

Pour leur part, Toshihiko HASEGAWA et Wimal KARANDAGODA (2011, p. 8) qui se focalisent principalement sur la mise en œuvre des 5S dans les hôpitaux traduisent les 5S en français par : séparer, systématiser, salubrité, standardiser et se discipliner. Cette traduction est d'ailleurs celle que l'HOMEL a retenue.

Initialement conçue pour assurer un meilleur fonctionnement des ateliers, la méthode des 5S est aujourd'hui mise en œuvre dans tous les secteurs d'activité. Pour Christian HOHMANN (2010, p. 3), « Dans un contexte moins industriel, les 5S trouvent leur application dans d'autres lieux de travail, comme les commerces, les services d'un hôpital, les gares, les trains, les aéroports, etc. ».

Ainsi présentés les 5S constituent une démarche qui a un effet bénéfique certain sur la performance des ressources humaines.

- **La performance des ressources humaines**

Plusieurs auteurs abordent le thème de la « performance ».

Selon PERETTI (2008, p. 189), « La performance est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant, pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui ont été fixés. Dans l'évaluation des performances, il recouvre les résultats significatifs d'une personne ». On peut en

déduire que la performance est le résultat d'une action menée, notamment dans le cadre de l'atteinte d'objectifs préalablement fixés.

Cette conception de la performance est partagée par THÉVENET et al. (2009, p. 110), pour qui la performance est « La contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise ».

La performance se confond en pratique avec le rendement qui est souvent défini comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Notons enfin que la performance d'une organisation dépend de la performance de ses ressources humaines. De même, la performance d'une société ou d'un État dépend de la performance des organisations qui s'implantent sur son territoire. Abondant dans ce sens, Saint-Onge et al (1998, p. 652) affirment : « Le développement de la société repose sur le rendement des organisations publiques et privées, qui, à leur tour, reposent sur le rendement de leurs ressources humaines ».

B - Impact des 5S sur la performance des ressources humaines

Les 5S présentent des avantages multiples. Nous en citerons deux pour leur rôle décisif en matière d'amélioration de la performance.

En effet, la propreté et l'ordre que les 5S font régner au niveau de chaque poste de travail améliorent fortement l'environnement de travail qui devient convivial et incite au travail.

Par ailleurs, l'ordre entraîne un gain de temps inestimable en évitant au travailleur des actes inutiles, sans valeur ajoutée, consacrés à la recherche d'outils ou d'autres objets que le désordre ne permet pas de retrouver aisément.

Depuis longtemps, le temps est considéré à juste titre comme une ressource particulièrement précieuse en matière de productivité. Autrement dit, tout ce qui concourt à optimiser l'utilisation du temps de travail augmente la productivité. C'est dans ce cadre que Christian HOHMAN (2010, p. 5) affirme : « Un poste de travail encombré ne favorise pas la performance, car une part non négligeable du temps et de l'énergie est gaspillée en exaspérantes recherches, dont on pourrait se dispenser si le poste était en ordre. Plus généralement et quelle que soit l'activité ou le milieu dans lequel celle-ci s'exerce, notre temps précieux est trop souvent gaspillé par la multitude de choses inutiles qui nous distraient et nous masquent l'essentiel ».

On se rend compte alors que les 5S ont un impact réel sur plusieurs facteurs de performance qu'il convient de mettre en exergue.

En matière de mise œuvre des 5S, l'organisation spatiale est le facteur de performance le plus évident. En effet, les 5S favorisent une occupation rationnelle de l'espace. Le matériel de travail et les divers équipements sont disposés de façon à favoriser un fonctionnement optimal du poste de travail. L'effort accompli est alors immédiatement visible.

Par ailleurs, la documentation de l'organisation constitue un facteur de performance non négligeable. Elle vise à doter la structure concernée d'un manuel de procédure qui décrit les étapes à suivre au niveau de chaque processus. Cette documentation de l'organisation est réalisée à la quatrième étape (standardiser).

La gestion du temps constitue également un important facteur de performance en matière d'application des 5S. L'utilisation de la ressource précieuse que constitue le temps est au cœur de la méthode des 5S qui permet de

déterminer à l'avance et de contrôler le temps mis pour réaliser une tâche donnée.

Enfin, l'accent doit être mis sur le sens de l'innovation comme facteur de performance. En effet, à sa cinquième et dernière étape, les 5S prônent une amélioration continue des processus. Tous les acteurs organisationnels sont invités à participer à la réflexion et à faire des propositions pour améliorer l'existant. Les meilleures propositions sont primées et mises en œuvre.

Grâce à son action sur ces différents facteurs de performance, les 5S permettent d'accomplir des progrès importants dans le travail quotidien. C'est pourquoi, Joël LAGET et Christian MASSON (2005) soutiennent qu'avec la mise en œuvre des 5S, «les résultats se traduisent par des habitudes de travail plus adaptées, une réduction du travail, une amélioration de la productivité et de la qualité ».

II : Revue de la littérature relative aux problèmes spécifiques

Les points de connaissances liés aux problèmes spécifiques se feront en rapport avec la thématique du problème général de l'application non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL.

A- Revue de littérature relative à la non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel.

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la mise en place d'un programme de formation et de communication sur les 5S.

Déterminant les conditions de réussite de la mise en œuvre des 5S,

Joël LAGET et Christian MASSON (2005) écrivent : « Un maximum de personnes doivent adhérer et s'approprier le projet ! Cela suppose la compréhension du principe, des raisons et des enjeux de ce qui est demandé ».

La formation et la communication sur la méthode des 5S sont essentielles lorsqu'on a décidé d'adopter cette méthode, malgré sa simplicité. Elles permettent aux collaborateurs de savoir ce qu'il faut faire à leurs postes respectifs et de lever toute défiance, car ils ont le sentiment de participer à la fixation des objectifs 5S.

Dans leur définition du mode opératoire de la méthode pour les hôpitaux, Toshihiko HASEGAWA et Wimal KARANDAGODA (2011, p. 41) insistent eux aussi sur la formation. Pour ces auteurs, la formation est la deuxième étape après la décision de la mise en œuvre des 5S.

Pour sa part, Christian HOHMAN (2010, p. 88) met l'accent sur la nécessité de donner une formation pratique lorsqu'il écrit : « En matière de 5S, il y a peu de connaissances académiques ou techniques à transmettre. La formation au sens transmission d'un savoir, va se limiter à expliciter les basiques « S » par « S », les étapes successives de la mise en œuvre et donner quelques illustrations. La transmission du savoir se fait au travers de l'expérimentation, sur le terrain et lors du déploiement. On pourrait dire que les 5S se vivent plus qu'ils ne s'expliquent ».

B- Revue de littérature relative à l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la détermination de critères et d'indicateurs pour l'évaluation de l'application des 5S par les agents.

La mise en œuvre des 5S exige qu'un suivi rigoureux soit effectué et que l'encadrement s'assure de ce que la méthode est effectivement adoptée par tous les agents.

Pour ce faire, les critères et les indicateurs établis pour l'évaluation du personnel doivent permettre d'appréhender le degré d'application des 5S par l'agent évalué. Il ne s'agit pas seulement d'évaluer le résultat qu'il a obtenu, mais aussi de s'intéresser à la manière dont il l'a obtenu.

Citant, SCHNEIDER et SCHMITT, Isabelle do-REGO (2009) définit le critère comme « une caractéristique qui permet de distinguer une contribution professionnelle d'une autre. Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement ».

De même, citant DIMITRI, elle affirme que l'indicateur est un moyen de porter un jugement, de mesurer sur le plan de la qualité et de la quantité, les résultats atteints par rapport aux résultats escomptés.

On peut en déduire que le critère est ce sur quoi porte l'évaluation et que l'indicateur est la mesure.

C - Revue de littérature relative au problème de postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la mise en place d'équipements adaptés.

En matière de 5S, le poste de travail n'est pas seulement une situation de travail définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution. Le poste de travail est pris ici dans un sens plus large, comme l'explique Christian HOHMANN (2010, p. 3) : « Nous donnons au poste de travail sa signification la plus large, celle du lieu où l'on exécute son travail. Il

peut s'agir d'une machine, d'un établi, d'un bureau, d'une zone dans un entrepôt, d'un magasin de stockage. La notion de poste de travail englobe également son environnement immédiat : l'espace autour, allées, couloirs...».

Le poste de travail doit favoriser la mise en œuvre des 5S en présentant toutes les installations propices pour le rangement d'outils et de matériel et le bon positionnement des matières sur lesquelles le travail va porter.

Pour Christian HOHMANN (2010, p. 88), après la mobilisation du personnel autour de l'objectif, la Direction doit garantir « quelques moyens financiers pour acheter des fournitures, et, suivant l'état des lieux initial, un budget pour une remise à niveau des postes, des ateliers, des bureaux, leur dotation en outils, etc. ».

Un poste de travail adéquat est donc indispensable pour la mise en œuvre des 5S.

Paragraphe 2 - METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour identifier les causes réelles qui se trouvent à la base des problèmes spécifiques identifiés, il a été essentiellement question de l'observation et non de théorie pré élaborée : c'est l'approche empirique. Toutefois, la référence à l'une des contributions antérieures présentées dans la revue de littérature nous permettra d'avoir un appui : c'est l'approche théorique. La dimension empirique et la dimension théorique seront successivement abordées.

I- Dimension empirique

Plusieurs étapes seront observées :

A- Objectifs de la collecte des données et population cible

L'objectif visé par cette enquête est la mobilisation des données en vue de déterminer les causes réelles des problèmes retenus et de vérifier en conséquence les hypothèses émises. Il s'agit de voir si :

- la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur la méthode ;
- la non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ;
- l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements appropriés.

Le cadre de la présente étude est l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune à travers ses différents services. La population mère est composée de l'ensemble du personnel de ces services soit quatre cent quatre vingt onze agents.

B- Nature de la collecte des données et échantillonnage

Pour disposer des données indispensables pour l'étude, nous avons effectué une enquête au moyen d'un questionnaire que nous avons adressé aux agents. Ce questionnaire qui s'articule autour des problèmes spécifiques nous a permis de vérifier les hypothèses émises.

En ce qui concerne l'échantillonnage, le questionnaire est soumis à un échantillon de quarante neuf (49) agents, soit 10% de la population mère qui est l'ensemble des agents de l'HOMEL. Le nombre d'unités statistiques retenues dans chaque service est proportionnel à l'effectif du service.

C- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes, concernent :

- la justification que les enquêtés donnent à la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel ;
- L'explication que les enquêtés donnent à l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ;
- la justification que les enquêtés avancent au sujet de l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S.

D- Conception du questionnaire, technique de dépouillement et outils de présentation des données.

Dans le souci d'une bonne compréhension des enquêtés, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de l'étude (confère annexe n° 2).

Les données recueillies à la suite de l'enquête sont dépouillées de façon manuelle et sont traitées par simple décompte.

II - Dimension théorique

Il s'agit ici, de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

A - Choix théorique lié au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche qui sera retenue pour analyser le problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est celle de

Christian HOHMAN qui suggère la démarche à mettre en œuvre pour une appropriation des 5S par les personnels des entreprises où ils sont mis en œuvre.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel

Pour le problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel, la question n° 1 du questionnaire est formulée comme suit « Qu'est-ce qui explique selon vous la non appropriation des 5S par une partie du personnel ? »

Trois causes ont été proposées comme réponses possibles :

- La méthode n'est pas adaptée à la culture béninoise
- La méthode est trop complexe à comprendre et à mettre en œuvre
- La formation donnée aux agents sur les 5S est insuffisante

La possibilité a été aussi donnée à l'enquêté de préciser la cause qu'il juge réelle, au cas où elle n'aurait pas été proposée.

Le seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse est 50%.

B - Choix théorique lié au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche qui sera retenue pour analyser le problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S est celle de Christian HOHMAN qui prône un suivi rigoureux de la mise en œuvre des 5S par les agents et une évaluation périodique.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

La question qui concerne ce problème est la question n° 2 du questionnaire. Elle est formulée comme suit : « Qu'est-ce qui selon vous explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ? »

Les réponses suggérées sont les suivantes :

- Le défaut d'évaluation des agents ;
- L'impossibilité d'évaluer l'application des 5S par les agents ;
- La non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement.

Dans ce cas également, une possibilité a été donnée à l'enquêté de préciser la cause qu'il juge réelle, au cas où elle ne figurerait pas parmi celles proposées.

Le seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse est 50%.

C - Choix théorique lié au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retiendrons pour analyser le problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est celle de Christian HOHMAN qui suggère l'acquisition et la mise en place d'équipements spécifiques.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S

Pour le problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S, la question n° 3 du questionnaire est formulée ainsi qu'il suit : « A quoi

peut-on imputer le problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S ? »

Deux causes ont été suggérées comme réponses possibles :

- Existence de postes de travail non concernés par la méthode des 5S ;
- Insuffisance d'équipements appropriés.

Dans le cas de cette hypothèse aussi, la possibilité a été donnée à l'enquête de préciser la cause qu'il juge réelle, au cas où elle ne figurerait pas parmi celles proposées. De même, le seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse est 50%.

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES
DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN
ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSÉES POUR
UNE OPTIMISATION DE LA MISE ŒUVRE DES
5S À L'HOMEL

La collecte et l'analyse des données nous permettront de vérifier nos hypothèses et de faire un diagnostic définitif. Nous proposerons ensuite des solutions aux problèmes retenus et préciserons les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

SECTION 1 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Nous aborderons d'une part, la collecte et la présentation des données et, d'autre part, l'analyse de ces données, la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

Paragraphe 1- Mobilisation des données

Les données ont été obtenues suite à l'enquête que nous avons préparée et réalisée. Cette enquête ne s'est cependant pas déroulée sans difficultés.

I- Collecte des données

Pour disposer des données nécessaires à la vérification des hypothèses nous avons préparé et réalisé l'enquête.

A - Préparation de l'enquête

Elle s'est traduite par l'élaboration de la stratégie de collecte.

La stratégie pour récupérer les données a consisté, dans un premier temps, à la conception de notre outil de collecte et, dans un second temps, à distribuer le questionnaire à la population cible.

En ce qui concerne l'élaboration du questionnaire, une seule question fondamentale en rapport avec chaque problème spécifique a été posée. Le

questionnaire définitivement retenu, intègre les observations faites par un groupe restreint d'enquêtés auxquels le questionnaire initial a été soumis.

Quant à la réalisation même de l'enquête, elle s'est déroulée du 06 au 20 décembre 2011 dans les services de l'HOMEL.

B - Réalisation de la collecte

Cette étape est celle au cours de laquelle les questionnaires ont été administrés. Mais avant, ils ont fait l'objet d'un test en vue de leur adaptation au niveau de la compréhension des enquêtés et ont été validés. Ils ont été ensuite adressés à l'échantillon retenu.

L'enquête a permis d'obtenir des résultats dont les limites s'expliquent par certaines difficultés rencontrées.

II - Difficultés rencontrées et limites des données

A - Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont liées à certaines situations vécues au cours de nos investigations sur le terrain.

En effet certains agents ont manifesté de la réserve pour répondre au questionnaire bien que ce dernier soit anonyme. D'autres ont mis du temps à répondre en avançant leur indisponibilité du fait d'une charge de travail trop importante. Ces obstacles ne nous ont pas permis de réaliser l'enquête avec la rapidité voulue.

B - Limites des données

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Certains agents, ceux des

catégories socioprofessionnelles moins élevées ont eu du mal à comprendre l'enjeu et certains concepts utilisés. Ce sont là, des facteurs qui constituent des limites.

Paragraphe 2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Par la suite, nous vérifierons les hypothèses et ferons le diagnostic.

I- Présentation et analyses des résultats de l'enquête

L'analyse des résultats de l'enquête a été faite par rapport à chaque problème spécifique identifié à savoir :

- la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel ;
- l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ;
- l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S.

A - Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel

La préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui explique la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel.

Les résultats de l'enquête figurent dans le tableau ci-après :

Tableau n° 7 : Point des réponses à la question n° 1 du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Incompatibilité de la méthode avec la culture béninoise	8	16%
Complexité de la méthode	6	12%
Insuffisance des formations portant sur la méthode	35	72%
Autres	0	0%
Total	49	100%

Source : Données d'enquêtes, décembre 2011

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est l'insuffisance des formations portant sur cette méthode, cause qui recueille un taux de 72 %.

B - Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

La préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S.

Les résultats de l'enquête figurent dans le tableau ci-après :

Tableau n° 8 : Point des réponses à la question n° 2 du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Défaut d'évaluation des agents	16	33%
Impossibilité d'évaluer l'application des 5S par les agents	8	16%
Non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement	25	51%
Autres	0	0%
Total	49	100%

Source : Données d'enquêtes, décembre 2011

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S est la non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement, cause qui recueille un taux de 51 %.

C - Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S

La préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui explique l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S.

Les résultats de l'enquête figurent dans le tableau suivant :

Tableau n° 9 : Point des réponses à la question n° 3 du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Existence de postes de travail non concernés par la méthode des 5S	4	8%
Insuffisance d'équipements appropriés	45	92%
Autres	0	0%
Total	49	100%

Source : Données d'enquêtes, décembre 2011

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale du problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est l'insuffisance d'équipements appropriés, cause qui recueille un taux de 92%.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

Elle consiste à confronter les résultats de l'analyse des données avec les seuils de décisions préalablement définis et à poser en conséquence le diagnostic qui en découle. Chaque hypothèse a donc été vérifiée.

1 - Vérification de l'hypothèse n° 1

En rappelant l'hypothèse n° 1 qui est : « la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des

formations portant sur la méthode » et les résultats du tableau n° 5 nous pouvons affirmer que cette hypothèse est vérifiée.

2– Vérification de l'hypothèse n° 2

L'hypothèse n° 2 qui est : « la non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S », est vérifiée par les résultats du tableau n° 6.

3– Vérification de l'hypothèse n° 3

L'hypothèse n° 3 est : « l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements appropriés ».

Les résultats des tableaux n° 7 nous permettent de dire que l'hypothèse n°3 est vérifiée.

B- Etablissement du diagnostic

1- Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 1

Par rapport au problème spécifique n° 1, notre hypothèse de départ étant vérifiée au regard des résultats de l'enquête, le diagnostic définitif suivant peut être établi : **la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur cette méthode.**

2- Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé que par rapport au problème spécifique n° 2, notre hypothèse de départ est vérifiée, nous pouvons désormais établir le diagnostic suivant : **la non prise en compte du**

respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S.

3- Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 3

Par rapport au problème spécifique n° 3, les résultats de l'enquête montrent que notre hypothèse de départ est vérifiée, le diagnostic définitif suivant peut être établi : **l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements appropriés.**

Les causes réelles déterminées et le diagnostic établi, il ne nous reste plus qu'à proposer des approches de solutions pouvant permettre d'éradiquer ces causes afin de parvenir, par conséquent à réaliser notre objectif général.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Suite à l'établissement du diagnostic relatif à chaque problème spécifique, des essais de solutions seront apportés en vue de l'amélioration de la situation. Mais les solutions proposées ne peuvent être efficacement mises en œuvre que sous certaines conditions qui méritent d'être précisées.

Paragraphe 1- Approches de solutions pour une optimisation de la mise en œuvre de la méthode des 5S À L'HOMEL

Il s'agit pour nous de suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles qui se trouvent à la base de chaque problème spécifique en ne perdant pas de vue les objectifs retenus.

I- Approches de solutions au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel

La première solution pour remédier au problème de non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est la mise en place d'un programme d'intensification de la formation du personnel sur les 5S.

Notons que la formation organisée en 2009 pour démarrer la mise en œuvre des 5S révèle des insuffisances à deux niveaux.

La première est que cette formation n'a pas touché tout le personnel alors que tous les secteurs de l'HOMEL étaient concernés et qu'un mécanisme formel de restitution de la formation par les participants à leurs collègues n'était pas prévu.

La seconde est que l'on a assisté à la formation de groupes non homogènes alors que les besoins ne sont pas identiques au regard de la profession exercée par chaque participant. De même, les capacités de compréhension et d'acquisition du savoir sont différentes, en raison de la différence profonde des niveaux d'étude.

Ces insuffisances doivent être corrigées.

Suivant le modèle de formation défini par Christian HOHMANN (2010, p. 88), le personnel de l'HOMEL doit être divisé en deux groupes à l'occasion de cette formation.

Le premier groupe est celui des opérateurs qui appliqueront la méthode à leur poste. Leur formation doit être axée sur la mise en œuvre concrète des 5S à leur poste de travail.

Le second groupe est celui des «encadrants» qui sont souvent des hiérarchiques qui accompagneront les autres dans le déploiement des 5S et leur faciliteront les activités. Ils peuvent, dans un premier temps être intégrés au

premier groupe lors de la formation. Mais ils devront suivre un module complémentaire axé sur les impacts managériaux des 5S et les techniques de coaching.

La formation comportera nécessairement un fond commun (voir annexe 7).

La seconde solution à mettre en œuvre est l'amélioration de la communication sur les 5S. Elle permettra de faire prendre conscience au personnel que le choix des 5S répond aux enjeux d'amélioration de la productivité. Le personnel sera enchanté par la perspective de son implication, et celle de l'amélioration des conditions de travail, et de l'image de marque de l'hôpital.

II - Approche de solution au problème de l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S

La solution au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S réside dans la détermination de critères d'évaluation de la mise en œuvre des 5S par l'agent pour l'atteinte de ses résultats.

L'objectif principal pour l'HOMEL est de ne pas laisser l'application ou non des 5S à la discrétion de chaque agent. La méthode doit être appliquée de manière uniforme dans toutes les structures de l'hôpital.

Dans cette optique, l'évaluation de l'agent sera le moment privilégié pour vérifier s'il met en œuvre les 5S et lui donner un feed-back.

Un certain nombre de critères seront définis dans le cadre de cette évaluation. Il s'agit notamment de :

- l'organisation spatiale du poste
- le respect du manuel de procédure

- le respect de la durée d'exécution des tâches
- l'aptitude à prendre des initiatives et à innover

Retenus pour apprécier la manière dont le résultat a été atteint, ces critères ne se substitueront pas à ceux qui servent à mesurer la proportion dans laquelle le résultat a été atteint au plan quantitatif, mais permettront de donner plus de pertinence à l'évaluation et plus de légitimité à la décision qui sanctionnera ladite évaluation.

III- Approche de solution au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S

Tenter de mettre en œuvre les 5S dans une organisation où les postes de travail ne permettent pas d'effectuer les activités 5S relève de la pure illusion. C'est pourquoi l'HOMEL doit apporter une solution au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S. Cette solution consiste à fournir à chaque poste de travail l'équipement indispensable pour le rangement et le repérage aisé des divers objets.

Quelques exemples seront à cet égard édifiants :

Dans l'atelier de maintenance on peut mettre un terme au désordre qui caractérise la dispersion des outils (notamment les clés). Il suffit pour cela de fixer au mur un panneau sur lequel seront dessinés les différents outils qui y seront accrochés. Un tel panneau présente deux avantages.

Le premier avantage est que l'ouvrier repèrera facilement l'outil dont il a besoin pour son travail en jetant un coup d'œil au tableau. Le second avantage est que l'on se rendra compte aisément de la disparition d'un outil dont la place restera vide, ou des erreurs de rangement car l'outil accroché ne correspondra pas au dessin figurant à cette place (voir photo 5 jointe en annexe).

Il en est de même des bureaux où l'installation de placards ou d'armoires favorise le rangement des dossiers, ce qui donne une bonne impression de propreté et d'ordre permettant de retrouver les documents sans se lancer dans des recherches qui en plus d'être épuisantes entraînent un gaspillage du temps de travail (voir photo 6 jointe en annexe).

Dans les salles de garde où différents instruments stérilisés et consommables médicaux sont enfermés dans des boîtes, ces boîtes peuvent porter le dessin des objets qu'ils contiennent. Les emplacements de ces boîtes sur le chariot de soin seront également marqués. Tout soignant, même nouvellement engagé repèrera les instruments et consommables médicaux au dessin figurant sur les boîtes. Il gagnera un temps particulièrement précieux lorsqu'il s'agira de fournir des soins d'urgence à un patient.

Ainsi l'équipement jouera un rôle de premier ordre dans la mise en œuvre des 5S à l'HOMEL.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude

Nous aborderons les conditions auxquelles les différentes solutions retenues en vue de résoudre les problèmes spécifiques identifiés pourront nous permettre d'atteindre les objectifs fixés. Nous réaliserons ensuite un tableau de synthèse de l'étude.

I- Les conditions de mise en œuvre des solutions

Nous ferons ressortir les conditions de mise en œuvre des solutions de chaque problème spécifique.

A - Conditions de mise en œuvre des solutions du problème spécifique n°1

Les solutions retenues resteront lettre morte sans une forte implication de la Direction qui doit donner l'exemple et apporter un soutien constant à la Cellule Qualité, responsable de leur mise en œuvre. Tout cela n'est d'ailleurs possible que si le titulaire du poste de Directeur a été formé et possède une certaine expertise dans la mise en œuvre de la méthode.

C'est pourquoi la deuxième condition de mise en œuvre des solutions du problème spécifique n° 1 est la stabilité du poste de Directeur de l'HOMEL. Outre la perturbation engendrée par la nomination d'une nouvelle personne à la tête de l'hôpital, on court le risque d'une remise en cause de tout le processus si le nouveau titulaire du poste est réticent quant à la mise en œuvre des 5S dans la structure.

Enfin, les organes représentatifs du personnel (délégués du personnel et leaders syndicaux), en raison de leur forte capacité de mobilisation et du crédit dont ils bénéficient auprès de leurs collègues doivent être mis à contribution dans le cadre de la communication sur les intérêts des 5S.

B - Conditions de mise en œuvre de la solution du problème spécifique n° 2

Deux conditions doivent être réunies pour que les solutions au problème spécifique n°2 puissent être mises en œuvre.

D'abord, il est nécessaire d'adopter à l'HOMEL la gestion participative par objectif qui permet de fixer au collaborateur, des objectifs en harmonie avec ses responsabilités, et de l'évaluer à la fin du cycle de gestion en fonction de critères et d'indicateurs préalablement définis. Les 5S pourront ainsi être pris en compte aussi bien au niveau des objectifs qu'au niveau des critères et des indicateurs.

Ensuite il est indispensable de définir un système d'évaluation, de former tous les évaluateurs et de rendre systématique l'évaluation du personnel.

C- Conditions de mise en œuvre des solutions du problème spécifique n° 3

La solution au problème spécifique n° 3 sera mise œuvre à condition que la Direction soit plus favorable à effectuer les investissements somme toute légers qu'implique l'acquisition d'équipements susceptibles de favoriser la réalisation des activités 5S. En réalité, compte tenu du gain de productivité qui découle de la mise en œuvre de cette méthode, le retour sur investissement est garanti à court terme.

II- Tableau de synthèse de l'étude

Au terme de notre étude sur « Les 5S pour une amélioration des performances des ressources humaines : cas de l'HOMEL », un tableau récapitulatif peut être réalisé. Il présente de façon synthétique la problématique, fixation des objectifs, la formulation des hypothèses, l'établissement du diagnostic, et les approches de solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

Tableau n° 10 : Synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostics	Solutions
Niveau général		Application non optimale de la méthode des 5S à l'HOMEL	Contribuer à l'optimisation de la mise en œuvre de la méthode des 5S à l'HOMEL	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	Non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel	Analyser les causes de non application des 5S par une partie du personnel	Insuffisance des formations portant sur les 5S	La non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur la méthode.	La non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel est due à l'insuffisance des formations portant sur cette méthode	- Mise en place d'un programme de formation du personnel sur les 5S - Amélioration de la communication sur les 5S
	2	Insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	Identifier les raisons du relâchement parfois observé dans l'application des 5S	Non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement	La non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	La non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	Détermination de critères d'évaluation de la mise en œuvre des 5S par l'agent

	3	Postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S	Suggérer des mesures pour rendre les postes de travail propices à la mise en œuvre des 5S	Défaut d'équipements nécessaires à la mise en œuvre des 5S	L'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements appropriés	L'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S est due au défaut d'équipements nécessaires	Fournir à chaque poste de travail l'équipement indispensable pour le rangement et le repérage des divers objets
--	---	---	---	--	---	--	---

Source : Les données de l'étude, janvier 2012

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de la présente étude, il nous apparaît que l'HOMEL qui appartient désormais à l'espace hospitalo-universitaire du Bénin et qui est érigé en centre de référence pour le traitement des maladies de la mère et de l'enfant, se doit de relever l'impérieux défi de la performance. Cela revient pour lui à fournir avec diligence, des prestations de très grande qualité à ses clients.

De ce point de vue, les 5S qui constituent la base de tout processus de qualité nous apparaît comme la méthode parfaitement indiquée pour accomplir les progrès indispensables, d'autant plus que la mise en œuvre de cette méthode nécessite peu de moyens. Malgré des ressources limitées, l'HOMEL est en mesure d'y faire face dans le cadre de ses acquisitions annuelles.

L'existence d'un leadership tout acquis au projet montre que le plus important pour l'HOMEL est de réussir à mobiliser l'ensemble du personnel autour de l'objectif à atteindre, d'insuffler et de maintenir une dynamique portant sur la mise en œuvre efficace de la méthode, en sachant que tout relâchement conduit inéluctablement à l'anéantissement des premiers efforts.

De ce point de vue, la Cellule Qualité doit être renforcée. Elle doit se montrer plus active sur le terrain et développer une expertise réelle en matière de maîtrise de la technique de mise en œuvre des 5S.

En tant que structure pilote de mise œuvre des 5S au Bénin, l'HOMEL porte une responsabilité particulière. Son succès dans ce domaine encouragera le Ministère de la Santé à étendre progressivement la mise en œuvre de cette méthode aux autres formations sanitaires du pays. Par contre, l'échec de l'HOMEL pourrait engendrer des tergiversations susceptibles de faire perdre

au pays l'opportunité d'avoir des Centres de Santé et des hôpitaux performants avec un investissement limité.

Enfin face à l'efficacité reconnue de la méthode des 5S il est surprenant que ce soit le secteur public, souvent peu réactif et peu ouvert aux préoccupations de qualité et de performance qui donne l'exemple. Cela montre bien que la méthode est encore très peu connue au Bénin et même ailleurs en Afrique. Les spécialistes de l'organisation et des ressources humaines se doivent de la faire connaître aux chefs d'entreprise afin que ceux-ci se rendent compte de tout le bénéfice qu'ils en tireront en termes d'accroissement de la compétitivité de leurs entreprises dans un contexte mondial où la globalisation exacerbe la concurrence.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I – Ouvrages généraux

- CITEAU, J-P. (2000) : « *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique.* », Paris, Armand COLIN
- Marullo, S. M. (1972) : « *Manuel pour la direction du personnel.* », Puteaux, Éditions Hommes et Techniques
- PERETTI, J-M. (2009) : « *Gestion des ressources humaines.* », Paris, Édition d'Organisation
- PERETTI, J-M. (2001) : « *Tous DRH.* », Paris, Édition d'Organisation
- Saint-Onge, S. et al. (1998) : « *Relevez les défis de la gestion des ressources humaines.* », Montréal, Gaëtan Morin
- THÉVENET, M. et al. (2009) : « *Fonctions RH.* », Paris, Pearson Éducation

II – Ouvrages spécifiques

- HOHMANN, C. (2010) : « *Guide pratique des 5S et du management visuel pour les managers et encadrants.* », Paris, Eyrolles

III – Mémoires

- HOUNGA, A., Contribution pour une meilleure gestion du rendement dans l'administration publique : cas du Ministère du Commerce, UAC, ENAM, GRH, Cycle II, 2009 ;
- do-REGO, I. A., Contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'AHS/Bénin S-A, UAC, ENAM, GRH, Cycle II, 2009.
- MEHISSOU Ursule Karelle: Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME, UAC, ENAM, GRH, Cycle II, 2007.

IV – Sites internet

- www.jica.go.jp
- <http://membres.lycos.fr/honline>
- <http://fr.Wikipedia> - 5s
- <http://5Sbestpractices.ning.com>
- www.apave.com
- <http://5s.A1-consulting.com>

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE L'HOMEL

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

Cotonou, le 28 novembre 2011

QUESTIONNAIRE

Étudiant en fin de formation au cycle II de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature, option Management, filière Gestion des ressources humaines, nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude sur : « Les 5S pour une amélioration de la performance des Ressources Humaines : cas de l'HOMEL ».

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir remplir le questionnaire suivant :

Corps : _____

Service : _____

Division : _____

Section : _____

1 - Qu'est-ce qui explique selon vous la non appropriation des 5S par une partie du personnel ?

- La méthode n'est pas adaptée à la culture béninoise
- La méthode est trop complexe à comprendre et à mettre en œuvre
- La formation donnée aux agents sur les 5S est insuffisante
- Autres (précisez)
-

2 - Qu'est-ce qui selon vous explique l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S ?

- Le défaut d'évaluation des agents
- L'impossibilité d'évaluer l'application des 5S par les agents
- La non prise en compte du respect des 5S dans la critériologie d'évaluation du rendement
- Autres (préciser)

3 - A quoi peut-on imputer le problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S ?

- Existence de postes de travail non concernés par la méthode des 5S
- Insuffisance des meubles d'équipements appropriés
- Autres (préciser)

Merci de votre collaboration.

ANNEXE 3 : PHOTOS DE SALLES D'ARCHIVES DE L'HOMEL

Photo n° 1 : Vue d'une salle d'archives hospitalières de l'HOMEL où sont conservés les dossiers des clients



Source : Données d'enquête, février 2012

Photo n° 2 : Vue partielle d'un bureau du Service des Affaires Financières



Source : Données d'enquête, février 2012

ANNEXE 5 : PHOTOS DE L'ATELIER DE MAINTENANCE DE L'HOMEL

Photo n° 3 : 1^{ère} vue partielle de l'atelier de maintenance de l'HOMEL



Source : Données d'enquête, février 2012

Photo n° 4 : 2^{ème} vue partielle de l'atelier de maintenance de l'HOMEL



Source : Données d'enquête, février 2012

ANNEXE 6 : PHOTOS DE PANNEAU D'ACCROCHAGE DE CLES ET DE BUREAU MODÈLES EN MATIÈRE DE 5S

Photo n° 5 : Panneau d'affichage de clés



Source : <http://5Sbestpractices.ning.com>

Photo n° 6 : Exemple de rangement de dossiers



Source : <http://5Sbestpractices.ning.com>

ANNEXE 7 : Proposition d'un programme de formation sur les 5S

Jours	POINT À ÉTUDIER
1 ^{er} jour	<p>1- Démystifier les 5S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les objectifs et les enjeux des 5S : <ul style="list-style-type: none"> ▪ rendre le personnel acteur du changement ; ▪ améliorer les conditions de travail ; ▪ réduire les pertes de temps, les risques d'erreur, les accidents, les maladies nosocomiales. • Connaître les éléments de chaque "S", grâce à une mise en situation. <ul style="list-style-type: none"> ▪ SEIRI ▪ SEITON ▪ SEISO ▪ SEIKETSU ▪ SHITSUKE <p>2- Conduire ou s'intégrer dans un projet 5S : risques d'échecs et clés de succès</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier le rôle des différents acteurs. • Passer du projet à l'obtention des premiers résultats. • Réussir la communication tout au long du projet.
2 ^{ème} jour	<p>3- Les techniques de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise à niveau des postes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ repérer et supprimer l'inutile : méthode des étiquettes ; ▪ éliminer les sources de salissures : le nettoyage à valeur ajoutée. • Définir et formaliser les règles d'organisation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ ranger en créant ordre et méthodes ; ▪ mettre en place les standards ; ▪ les techniques d'organisation visuelle. <p>4- Pérenniser les résultats obtenus, développer l'état d'esprit 5S</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'équipe de veille ; ▪ la promotion des idées nouvelles

TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste de tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Liste des photos.....	viii
Glossaire de l'étude.....	ix
Résumé.....	xiii
Sommaire.....	xvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'HOMEL ET DES OBSERVATIONS DE STAGE.....	6
<i>Paragraphe 1 : Présentation de l'HOMEL.....</i>	<i>6</i>
I. Historique et mission.....	6
A- Historique.....	7
B- Missions.....	8
II- Organisation structurelle et ressources.....	8
A- Organisation structurelle.....	8
1- Les organes de décision et de conseil.....	8
2- Les structures sanitaires et administratives.....	8
B- Les ressources.....	12
1- Les ressources financières.....	12
2- Les ressources matérielles.....	12
<i>Paragraphe 2 : Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines à L'HOMEL.....</i>	<i>18</i>
I- Les observations de stage.....	18
A- Les forces.....	18
1 – La gestion des contrats de travail.....	19
2-La création et la mise à jour des dossiers du personnel.....	19
3 – Le suivi des effectifs des ressources humaines.....	19
4 – L'ambiance de travail.....	20
B - Les faiblesses.....	20
1 - L'élaboration des politiques de GRH.....	20
2 - Le recrutement.....	21
3- La formation.....	22
4 - Le cadre de travail.....	23
5 - Le dialogue social.....	23
6 - L'évaluation du rendement.....	24
7 - Le management de la performance.....	25
II - Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	26
A - Inventaire des forces.....	26
B - Inventaire des faiblesses.....	27
SECTION 2 : DU CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA NON APPLICATION OPTIMALE DE LA MÉTHODE DES 5S À L'HOMEL AUX SÉQUENCES DE SA RÉOLUTION.....	27
<i>Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude.....</i>	<i>28</i>
I - Les principales problématiques identifiées.....	28
A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et identification des problématiques.....	28
B - Nécessité de résoudre les problématiques identifiées.....	31
II - Choix du sujet et spécification de la problématique.....	31
A - Choix et justification du sujet.....	31

B - Spécification de la problématique.....	32
<i>Paragraphe 2 : Vision globale et séquences de résolution de la problématique</i>	33
I - Vision globale de résolution de la problématique.....	33
A - Vision globale de résolution du problème général.....	34
B - Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	34
II – Synthèse des approches et séquences de résolution des problèmes.....	36
A - Synthèse des approches de résolution des problèmes.....	36
B - Séquences de résolution de la problématique	37
CHAPITRE PREMIER : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES RESSOURCES HUMAINES DE L'HOMEL PAR LA MÉTHODE DES 5S.....	39
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ÉTUDE	40
<i>Paragraphe 1 : Fixation des objectifs</i>	40
I - Fixation de l'objectif général de l'étude	40
II- Fixation des objectifs spécifiques de l'étude	40
<i>Paragraphe 2 : Formulation des causes et hypothèses</i>	41
I- Causes et hypothèse liées au problème de non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel..	41
II - Causes et hypothèse liées au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	43
III - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3.....	44
SECTION 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....	47
<i>Paragraphe 1 : Revue de littérature</i>	47
I - Lien entre la méthode des 5S et les performances des ressources humaines.....	48
A - Clarification des concepts « 5S » et « performance des ressources humaines »	48
B - Impact des 5S sur la performance des ressources humaines	50
II : Revue de la littérature relative aux problèmes spécifiques	52
A- Revue de littérature relative à la non appropriation de la méthode des 5S par tout le personnel.....	52
B- Revue de littérature relative à l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S..	53
C - Revue de littérature relative au problème de postes de travail non adaptés à la mise en œuvre des 5S	54
<i>Paragraphe 2 - METHODOLOGIE DE L'ETUDE</i>	55
I- Dimension empirique.....	55
A- Objectifs de la collecte des données et population cible.....	56
B- Nature de la collecte des données et échantillonnage	56
C- Spécification des données à mobiliser	57
D- Conception du questionnaire, technique de dépouillement et outils de présentation des données.....	57
II - Dimension théorique.....	57
A - Choix théorique lié au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel	57
1- Présentation de la théorie retenue	57
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel	58
B - Choix théorique lié au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	58
1- Présentation de la théorie retenue	58
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	59
C - Choix théorique lié au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S.....	59
1- Présentation de la théorie retenue	59
2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S	59
SECTION 1 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES.....	62
<i>Paragraphe 1- Mobilisation des données</i>	62
I- Collecte des données.....	62

A - Préparation de l'enquête	62
B - Réalisation de la collecte	63
II - Difficultés rencontrées et limites des données	63
A - Difficultés rencontrées.....	63
B - Limites des données.....	63
<i>Paragraphe 2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic</i>	<i>64</i>
I- Présentation et analyses des résultats de l'enquête.....	64
A - Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel.....	64
B - Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S.....	65
C - Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S	66
II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	67
A- Vérification des hypothèses.....	67
1 - Vérification de l'hypothèse n° 1	67
2- Vérification de l'hypothèse n° 2	68
3- Vérification de l'hypothèse n° 3	68
B-Etablissement du diagnostic	68
1- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 1	68
2- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 2	68
3- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n° 3	69
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	69
<i>Paragraphe 1- Approches de solutions pour une optimisation de la mise en œuvre de la méthode des 5S À L'HOMEL.....</i>	<i>69</i>
I- Approches de solutions au problème de la non appropriation de la méthode des 5S par une partie du personnel .	70
II - Approche de solution au problème de l'insuffisance de contrainte pesant sur les agents quant au respect des 5S	71
III- Approche de solution au problème d'inadaptation des postes de travail à la mise en œuvre des 5S	72
<i>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude</i>	<i>73</i>
I- Les conditions de mise en œuvre des solutions.....	73
A - Conditions de mise en œuvre des solutions du problème spécifique n°1	74
B - Conditions de mise en œuvre de la solution du problème spécifique n° 2.....	74
C- Conditions de mise en œuvre des solutions du problème spécifique n° 3.....	75
II- Tableau de synthèse de l'étude	75
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	76
Références bibliographiques	79
Annexes.....	79
Table des matières	87