



REVUE DE PROCESSUS :  
**PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1



**Pilote du processus** : Sandrine Boeuf

**Lieu de consultation du document** : site EISTI Qualité

**Date de la réunion**: 23/06/2011

**Auteur**: Stéphanie Guérin

**Participants**:

Nom	présent	Nom	présent
Sandrine Boeuf	O		
Stéphanie Guérin	O		

**Destinataires**:

Nom	Pour	Nom	Pour
Sandrine Boeuf	A		
Stéphanie Guérin	A		

**Pour :**

A	I	D	
Action	Information	Diffusion	



## REVUE DE PROCESSUS : *PRO 08 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N° 2\_V° 1

### 1 - OBJECTIF DU DOCUMENT

L'objectif du document consiste à revoir l'ensemble des éléments composant le processus. Cette révision permettra de déceler les failles et de s'améliorer.

### 2 - REVUE DU PROCESSUS

#### 2.1 Avancement des actions de la revue précédente

Action(s)	Pilote	Echéance	Résultats
Plan de formation à finir de mettre en place	RRH	Décembre 2010-fin mai 2011	Fait
Fiches de poste à finir de finaliser	RRH	Décembre 2010	En cours de validation
Clarifier le rôle de l'OPCA	RRH	Fin mai 2011	Fait

#### 2.2 Révision de la cartographie du processus

La fiche processus et le logigramme du processus ont-ils besoin d'être amélioré ?

Oui

Sur quelle partie porte cette amélioration ?

Développer la partie recrutement

L'enchaînement des tâches est-il fluide?

Oui

Quels sont les points sensibles du processus ?

*(Analyse risques/actions préventives : faire une AMDEC processus, voir la procédure N° 01.06 (Maîtrise PNC, AC, AP)-Annexer le tableau AMDEC processus renseigné à ce compte rendu).*



**REVUE DE PROCESSUS :  
PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

**AMDEC Points sensibles processus**

Produit		Processus	Existant					Actions			Résultats			
Non-conformités potentielles	Effet de la non-conformité	Causes	Plan de surveillance	Notes			C	Responsible	Délai	Mesures prises	Notes			C'
				D	O	G					D'	O'	G'	
Ne pas disposer des éléments demandés par la CTI	Ne plus pouvoir délivrer de diplôme d'ingénieur	Perte de CV, de listes des publications	Tous les 5 ans la CTI demande les éléments	1	7	10	70	SBO		Créer un service RH conservant les documents				
Droit du travail non respecté	Risque de contentieux entraînant des coûts financiers importants	Difficulté à concilier exigences légales et la fluctuation de l'activité	Respecter les droits des salariés et faire appliquer leurs obligations	1	5	5	25							
Salarié ne disposant pas des formations nécessaires pour remplir ses objectifs de travail et pour développer ses compétences	Stress, retard, frustration, dysfonctionnement interne, faible qualité du travail...	Refus des formations demandées, manque de temps pour réaliser la formation, manque d'intérêt, atteinte limite du budget formation	Entretiens annuels individuels, plan de formation	3	5	6	90	SBO		Plan de formation				

*Après avoir renseigné le tableau ci-dessous la criticité sera calculée. Pour toute criticité supérieure à 100, un plan d'action préventif sera mené.*

**Calcul de la criticité : La criticité = DxOxG**

*D : capacité de détection (note de 1 très bonne détection à 10 détection très insuffisante)*

*O : probabilité d'apparition (note de 1 occurrence très faible à 10 occurrence forte)*

*G : gravité noté de 1 très faible gravité à 10 très forte gravité.*

## 2.3 Interactions du Processus

Quelles sont les interactions avec les autres processus ?

Tous les autres processus : besoin de ressources humaines, de formation...



**REVUE DE PROCESSUS :  
PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

- Quels sont les éléments d'entrée (processus, exigences client, documents...) et d'où proviennent-ils ?

Stratégie de l'école, budget de formation, législation, informations par le personnel, besoins (pour l'école, besoins en formations, besoins de personnel)

- Quels sont les éléments de sortie (processus, satisfaction client, documents...) et où sont-ils transmis ?

Personnel formé, contrat créé, gestion administrative, réponses aux besoins

La finalité du processus a-t-elle évoluée?

Non

## **2.4 Les clients du processus**

### **2.4.1 Satisfaction clients du processus**

Avez-vous identifié l'ensemble des clients externes et internes pour votre processus?

Oui

Si oui qui sont-ils ?

Clients internes : l'ensemble du personnel

Clients externes : organismes sociaux et le cabinet comptable

Avez-vous déterminé leurs exigences ? Ces exigences ont-elles évolué depuis la dernière revue de processus?

Client interne : Besoins de recrutement, besoin de formation, informations sur les retraites (nouvelle exigence)

*Cette rubrique est destinée à faire le point sur les résultats de la satisfaction/ insatisfaction des clients du processus et sur les méthodes utilisées pour obtenir ces résultats (à partir de l'écoute client, réclamations, rencontres, réunions, ..)*

Exigences	1	2	3	4
Formations				X
Gestion du personnel			X	



REVUE DE PROCESSUS :  
**PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

Pour la COTATION:

- 1: Résultats mauvais ET méthodes inadéquates
- 2: Résultat mauvais ET méthode adéquate
- 3: Résultats satisfaisants ET méthodes inadéquates
- 4: Résultats satisfaisants ET méthodes adéquates

Commentaires :

### **2.4.2 Les réclamations client**

Y-a-t-il eu des réclamations client ?

Appel ou courrier des organismes sociaux  
Nombreuses demandes de justifications par le cabinet comptable

Comment ont-elles été traitées ?

Les demandes ont été traitées et/ou corrigées

Des actions préventives ont-elles été mise en place ?

Non, réclamations mineures

Cotation

*Cette rubrique est destinée à évaluer le traitement des réclamations client  
Cotation.*

	1	2	3	4
			X	

Pour la COTATION :

1 : Mauvais ; 2: Insuffisant ; 3: Satisfaisant ; 4 : Très satisfaisant

Commentaires :

## **2.5 Indicateurs de performance et de surveillance du processus**

### **2.5.1 Revue des indicateurs**

Quels sont les indicateurs définis pour le processus ?



**REVUE DE PROCESSUS :  
PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

Indicateurs	Ancien objectifs à atteindre
Ind. 1: nombres d'entretiens réalisés par rapport au nombre total à réaliser dans l'année	100% sur l'année
Indic 2 : formations prévues au plan de formation ont été réalisées (année civile)	75% des formations prévues au plan de formation ont été réalisées (année civile)
Ind.3 Evaluation de la formation: % de formation "utiles"	100% utile

La poursuite de l'objectif de performance aide-t-elle le processus à s'améliorer ?

Ind.1 : Aide à la détermination des besoins en formation

Indiquez dans le tableau suivant le seuil fixé ainsi que les résultats obtenus par rapport au seuil fixé pour chaque indicateur?

Fixer la périodicité à deux ans, revoir les questions et préparation une réunion d'information

Indicateur défini par rapport au produit du processus	Seuil fixé	Résultat réel
Ind. 1: nombres d'entretiens réalisés par rapport au nombre total à réaliser dans l'année	100% sur l'année	56,45%
Indic 2 : formations prévues au plan de formation ont été réalisées (année civile)	75% des formations prévues au plan de formation ont été réalisées (année civile)	
Ind.3 Evaluation de la formation: % de formation "utiles"	100% utile	100% utile

**Les indicateurs sont calculés en année civile**

Cotation

Analyse et cotation de chaque indicateur

	1	2	3	4
Ind n° 1				
Ind n°2				
Ind n°3				

Pour la COTATION :

1 : Résultats indicateurs inférieur à 50% du seuil fixé



REVUE DE PROCESSUS :  
**PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

- 2 : Résultats compris entre 51% et 75% du seuil fixé  
3 : Résultats compris entre 76 % et 99% du seuil fixé  
4: Résultats supérieur ou égal à 100 % du seuil fixé

Commentaires:

### 2.5.2 Pertinence des indicateurs

Evaluation non pas des résultats de l'indicateur mais de

- l'existence,
- la mise en œuvre,
- la pertinence,
- la facilité d'alimentation,
- la définition du seuil,
- la communication aux intéressés

Indicateurs	mise en œuvre	pertinence	facilité d'alimentation	définition du seuil	communication
Ind. 1: nombres d'entretiens réalisés par rapport au nombre total à réaliser dans l'année	Facile	Oui	Difficile	Réalisable sur 2 ans	Difficile
Indic 2 : formations prévues au plan de formation ont été réalisées (année civile)	Variable	Oui	Facile	Ambitieux	Facile
Ind.3 Evaluation de la formation: % de formation "utiles"	Facile	Oui	Facile	Réalisable	Facile

#### Cotation

Cette rubrique est destinée à évaluer (à partir de la feuille de synthèse des indicateurs) non pas les résultats de l'indicateur mais l'existence, la mise en œuvre, la pertinence, la facilité d'alimentation, la définition du seuil, la communication aux intéressés,...

	1	2	3	4
Ind n°1			X	
Ind n°2			X	
Ind n°3			X	



## REVUE DE PROCESSUS : **PRO 08 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

Pour la COTATION :

1 : Mauvais ; 2: Insuffisant ; 3: Satisfaisant ; 4 : Très satisfaisant

Commentaires :

### 2.6 Gestion documentaire du processus

Quels sont les documents nécessaires au fonctionnement du processus  
(doc int, ext, enr)?

Les documents du processus sont les dossiers des collaborateurs, les dossiers paie, les classeurs paie, les entretiens individuels annuels remplis, le plan de formation, les évaluation à chaud des formations effectuées

Sont-ils toujours en adéquation avec l'existant et les exigences ?

Il est peut-être nécessaire de revoir le support d'entretien annuel individuel. Le plan de formation est pour le moment revu annuellement. L'enquête d'évaluation à chaud des formations sera revue l'année prochaine.

Dans la négative, sur quoi porte les améliorations nécessaires ?

Cotation

*Cette rubrique est destinée à évaluer :*

- la maîtrise du système documentaire ( doc. int., ext., enr.)
- la maîtrise des Non Conformité ( si Processus de réalisation )
- l'adéquation du système documentaire

	1	2	3	4
Diplômes		X		
Enregistrement			X	

Pour la COTATION :

1: Mauvais ; 2: Insuffisant ; 3: Satisfaisant, 4: Très satisfaisant

Commentaires :

### 2.7 Ressources

#### 2.7.1 Les fournisseurs



REVUE DE PROCESSUS :  
**PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

Comment sont évalués les fournisseurs (le système d'évaluation, sélection, réévaluation des fournisseurs) ?

Actuellement les fournisseurs de formation ne sont pas évalués. Un tableau sera envoyé à la responsable RH.

Cotation si le Processus intègre l'activité « achat » pour certaines de ses ressources

*Cette rubrique est destinée à évaluer le système d'évaluation, sélection, réévaluation des fournisseurs*

	1	2	3	4
		X		

Pour la COTATION :

1: Mauvais ; 2: Insuffisant ; 3: Satisfaisant, 4: Très satisfaisant

Commentaires :

## **2.7.2 Ressources humaines et matérielles**

Est-ce que la mise à disposition des ressources est adaptée pour le bon fonctionnement du processus en terme de :

- ressources humaines ? Suffisant
- techniques ? Oui
- système d'information, logiciel ? Besoin d'une application en interne sur le suivi des congés et des jours de RTT
- moyens financiers, budget ? Oui

Cotation

*Cette rubrique est destinée à évaluer la mise à disposition des ressources adaptées pour le bon fonctionnement du Processus (Ressources humaines, techniques, SI, moyens....).*

	1	2	3	4
RH			X	
Techniques, SI,			X	
Budget			X	

Pour la COTATION :

1: Mauvais ; 2: Insuffisant ; 3: Satisfaisant, 4: Très satisfaisant

Commentaires :



**REVUE DE PROCESSUS :  
PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

## 2.8 Audits :

Que donnent comme résultats les précédents audits conduits sur le Processus?  
(Audits internes, ou autres, ....)

- points forts,
- points sensibles
  - 1 - Le référencement des imprimés n'est pas observable au niveau du SMQ; exemple les fiches d'évaluation à froid et à chaud de la formation. Ces documents doivent être gérés: règle d'identification et de référencement des versions
    - ➔ La codification a été définie et est en cours d'application
  - 2 - Les enregistrements; formation initiale, formation continue, compétence par population sont à préciser en terme d'identification et d'accessibilité. Ce point est une reformulation du PS2 de l'audit initial.
    - ➔ Les dossiers ont été réorganisés et les diplômes sont en cours de récupération
- Pistes de progrès
  - 1 - L'évaluation des fournisseurs de formation n'est pas définie. Ceci est à considérer probablement au niveau plus global d'un processus "achat " qui à ce jour n'existe pas au niveau du SMQ. La fonction achat est intégrée dans chacun des processus de réalisation et de support.
    - ➔ Le tableau sera envoyé à la responsable RH afin que l'évaluation soit effectuée
  - 2 - Les entretiens individuels sont réalisés à 65% pour un objectif de 100%. L'action de remédiation définie n'est pas convaincante : présence dans la zone commentaire de "sensibilisation à effectuer"
    - ➔ Un plan d'action a été défini avec la responsable RH
- Note
  - 1 - Les modalités de recrutement existent; sans identification dans le processus.
    - ➔ Le recrutement sera précisé dans le processus

## 2.9 Dynamique d'amélioration

### 2.9.1 Actions d'amélioration validées

La dynamique d'amélioration est-elle améliorable ?

- Plans d'action d'amélioration



**REVUE DE PROCESSUS :  
PRO 08 GESTION DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

Suffisant pour l'instant

Cotation : (de l'ensemble du paragraphe 10)

*Cette rubrique est destinée à évaluer la dynamique du Processus à partir :*  
- des améliorations effectuées

	1	2	3	4
			X	

Pour la COTATION :

1: Mauvais ; 2: Insuffisant ; 3: Satisfaisant, 4: Très satisfaisant

Commentaires :

### **2.9.2 Projet d'amélioration**

Les actions en cours :

Récupérer les fiches des entretiens individuels	En cours
Créer une fiche de renseignement qui sera ensuite envoyée à chaque professeur afin de créer une matrice de polyvalence et de compétence	En attente
Revoir l'intégralité des fiches de fonction	En cours
Faire une procédure d'accueil d'un nouveau collaborateur afin d'établir les règles de gestion d'une fiche contenant les renseignements nécessaires à sa bonne intégration	A faire
Revoir les anciens documents pour les mettre à jour selon la nouvelle codification	A faire
Effectuer une réunion de sensibilisation à la délégation d'un entretien individuel	Action planifiée fin aout
Créer un processus achat	A faire
Une procédure associée au recrutement serait à établir (ou une précision du processus)	Action planifié fin juin

Les actions à mener suite à cette revue sont :

- Revoir le support d'entretien annuel individuel avant de faire les réunions d'informations



## REVUE DE PROCESSUS : PRO 08 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

- Préciser les activités de recrutement
- Ajouter un dossier « RH » dans le dossier de partage des modèles de documents
- Relancer la demande d'application de suivi des jours de congés et RTT auprès de la DOSI
- Ajouter la notion d'ancienneté dans le tableau des compétences
- Rédiger la procédure liée à l'utilisation du logiciel paie

### 2.10 Changements majeurs :

Y a-t-il eu des changements majeurs en terme d'organisation, moyens, prestations/ services, produits, clients,...qui se sont produits ou qui vont se produire ?

Formalisation et mise en place du processus

Que est l'impact de ces changements sur le système qualité du Processus, sa finalité, ses objectifs ?

Avoir un meilleur suivi des actions et une meilleure connaissance des activités

Les actions nécessaires et projetées ont-elles été menées ou sont-elles prévues ?

-

## 3 - DONNEES DE SORTIES SYNTHESE

### 3.1 Plan d'actions synthétiques

*Préciser les besoins en ressources éventuellement identifiés pour mener les actions.  
Ce plan d'action doit recouvrir des actions d'amélioration*

- sur le produit du processus
- sur le processus

Action(s)	Pilote	Echéance	Résultats
Revoir le support d'entretien annuel individuel avant de faire les réunions d'informations	SG - SBO	Septembre 2011	Réunion planifiée fin juillet 2011
Préciser les activités de recrutement	SG	Septembre 2011	A faire
Ajouter un dossier « RH » dans le dossier de partage des modèles de documents	DRO	Septembre 2011	A faire
Relancer la demande d'application de suivi des jours	DRO	2012	A revoir



## REVUE DE PROCESSUS : PRO 08 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Réf doc :  
CRRP\_PRO08\_N°2\_V°1

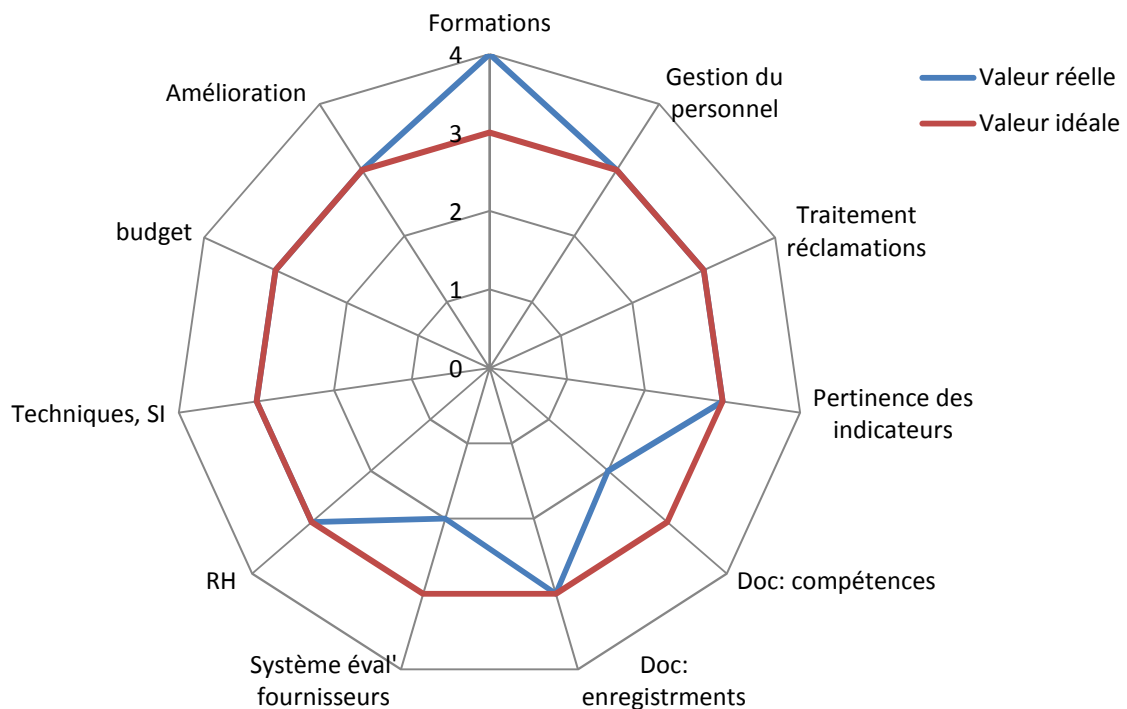
de congés et RTT auprès de la DOSI			
Ajouter la notion d'ancienneté dans le tableau des compétences	SBO	Août 2011	A faire
Rédiger la procédure liée à l'utilisation du logiciel paie	SBO	Mars 2012	A faire

Commentaires/ décisions prises :

### 3.2 Radar

Une Représentation sous forme graphique des résultats est donnée ci-après.

#### Cotation PRO 08, gestion des ressources humaines



## 4 - PROCHAINE REUNION

Réunion le 26/07/2011 à 14h30 pour revoir les supports des entretiens individuels annuels