

Dédicace

Je dédie le présent document à

« *Mon Très chère Père, **HONORABLE GUYZANGA GUYANDIGA CLEOPHAS*** »

Papa, rien au monde ne saurait exprimer ma reconnaissance pour tout le soutien moral, financier et matériel dont j'ai toujours bénéficié de votre part, pour les goûts des études que vous m'avez transmis et pour tous les sacrifices consentis pour notre éducation et formation.

« *Ma Très chère Mère, **SITA SETULA VICTORINNE ...*** »

Maman, les mots ne peuvent t'exprimer toute ma reconnaissance et tout l'amour que j'ai pour toi.

« *Ma fiancée* »

***KOMBE MALOFU YUHE THERESE ESPOIR** source de motivation et de détermination pour la réalisation de mon travail et pour la réussite dans mes études*

« ***LA FAMILLE GUYZANGA*** »

Que je transmets spécialement le message suivant :

***Mes frères et sœurs** « La vie est un combat, armez vous pour l'affronter. Croyez de moins en moins en la chance mais de plus en plus au travail et aux efforts personnels pour votre subsistance. Restons unis ! »*

Mais également : à des personnes qui sont dans mon cœur et dans mes pensées tous les jours mais qui ne sont plus là physiquement :

SETULA BONGESE GILBERT

EVARISTE MUNGONGO MANEMO

GUYANDIGA GUYZANGA EMMANUEL

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, qui consacre la fin de ma formation en gestion des entreprises, il est de mon devoir de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation.

*Mes remerciements s'adressent en premier lieu à **'Eternel DIEU Tout Puissant**, pour m'avoir donné la santé, la sagesse, la force et l'intelligence de mener mes recherches.*

*En suite je tiens à exprimer mes vifs remerciements à monsieur **Mounir Bellari**, professeur à l'EGIS, pour ses efforts louables qu'il a pu déployer pour m'encadrer pour la réalisation de ce modeste travail et pour l'entière disponibilité, le suivi permanent et toute la confiance qu'il m'a témoigné lors des mes travaux de recherche, et qui n'a ménagé aucun effort afin d'y apporter les recommandations nécessaires Qu'il trouve ici le fruit ultime de ses exigences scientifiques.*

*Nous remercions aussi à monsieur le **DIRECTEUR** et madame la directrice des études ainsi que tout le personnel administratif de l'**EGIS**, pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer et pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve cette année et sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour.*

*Ce sentiment de gratitude, nous le témoignons également à l'endroit de ceux qui se sont consacrés corps et âme à ma formation, notamment les membres du corps enseignant de l'**EGIS**, pour les deux années d'études supérieures et professionnelles qu'ils m'ont chaleureusement dispensées, et qui, au cours de mes années de formation, n'ont ménagé aucun effort pour m'inculquer les valeurs de rigueur, de travail et de discipline. C'est aussi l'occasion pour moi de leur adresser mes sincères remerciements pour l'oreille attentive et le soutien qu'ils m'ont très souvent prêtés pendant toute ma scolarité à l'**EGIS**.*

*Que nos parents, cléophas **GUYZANGA GUYANDIGA** et **SITA SETULA VICTORRINE**, trouvent à travers ce travail le fruit de leurs prières et de tous les sacrifices consentis pour notre formation et éducation.*

*Que notre grand frère **DENIS MUKULUPI SEMETE** et sa famille reçoivent ce travail comme brassée et gerbe de fleurs, pour m'avoir souvent exhorté au travail et à penser à notre avenir et pour sa disponibilité pour me servir de trait d'union sur internet avec mes parents au pays.*

Que mes cousins et cousines, neveux et nièces, oncle et tantes, beaux - frères et belles - sœurs, qui n'ont jamais cessé de nous manifester leur affection, y trouvent l'expression de notre sympathie.

*Atout mes amis et connaissances ici au **MAROC** j'exprime le sentiment de reconnaissance, ô combien considérable, pendant notre séjour dans ce pays. Nous avons eu un moment l'impression qu'ils avaient remplacé mes parents et à tous les proches et amis avec le regret de ne pouvoir vous honorer individuellement, votre présence à nos côtés à été d'un grand réconfort, soyez aussi associés à la fête.*

A tous les amis membres de l'association des Etudiants du Congo Démocratique au Maroc, de la Communauté Congolaise au Maroc ainsi qu'à tout les Congolais Démocratique nous en appelons au travail afin que nous soyons demain utiles à notre pays d'origine.

A mes camarades de classe, je leur témoigne mon amitié et mes sincères remerciements pour leur compagnie dans ce pays étranger. J'en suis sincèrement touché. Je n'oublie pas toutes les personnes que je n'ai pas pu citer nommément. Je voudrais que chacun de vous trouve dans ce document l'expression manifeste de ma profonde gratitude

Nous tenons, de même, à remercier toutes les personnes, physique ou morale, qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation du présent mémoire

Merci de tout cœur

Introduction générale

Au XVIII^e siècle, l'homme était au centre de réflexions des philosophes de lumière.

Aujourd'hui, encore, l'intérêt porté à l'homme ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent. Le management ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer.

L'audit des ressources humaines est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation effectuée à partir d'un référentiel. En d'autres termes, il s'agit d'un concept permettant grâce à une étude, une investigation de constater les écarts entre la norme et la pratique.

L'auditeur formule ensuite des recommandations destinées à anticiper les dysfonctionnements et les irrégularités. Ces recommandations viseront la mise en conformité des procédures et statuts de la société avec les normes en vigueur. Cependant, cette mise en conformité n'est en aucun cas effectuée par l'auditeur lui-même. Il appartient à l'entreprise de faire le nécessaire par ses propres cadres ou bien de recourir à un prestataire externe.

La réalisation d'un audit des ressources humaines nécessite au moins trois mois de travail. L'élaboration du rapport peut durer, à elle seule, un mois et demie. Au même titre que le coût financier, il est donc très difficile de rendre compte de la durée d'un audit des ressources humaines. Cela dépend de nombreux paramètres : la taille de l'entreprise, les domaines qui seront touchés par l'audit, etc.

L'audit des ressources humaines peut prendre plusieurs formes : l'audit de situation, celui de fonctionnement ou même l'audit d'anticipation.

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit des ressources humaines ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnel, en examinant l'adéquation des contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques, qu'il s'agira d'identifier et d'évaluer.

Dans une approche restreinte, la gestion des ressources humaines est généralement associée à la simple gestion du personnel confié à un chef du personnel dont la mission essentielle consiste à gérer la main d'œuvre de travail d'un point de vue quantitatif et à procéder à la paye des salariés.

Pourtant, la terminologie relative à cette fonction a récemment évolué, traduisant en cela l'élargissement et l'approfondissement de cette fonction, et amenant l'entreprise à raisonner de manière plus complexe sur la façon dont elle doit assurer la gestion de ses ressources humaines.

L'évaluation, préoccupation première du manager qui doit continuellement évaluer le comportement de son personnel, cependant le comportement de l'homme au travail et loin d'être aisément contrôlable, la complexité de cette tâche pour le manager de justifier le recours à la technique d'audit.

Le terme d'audit, peut être considéré comme une opération de contrôle pouvant être assortie de sanctions. L'audit a ainsi pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représenté par les problèmes et les risques qui en découlent, dus notamment aux manques de contrôle. Dans le domaine des ressources humaines l'action de l'auditeur est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de la fonction RH en évaluent l'efficacité et améliorer la prise de décision. De plus en plus, les services d'audit interne dans les entreprises en général de grande taille, consacrent une part notable de leur activité à des audits de Ressources humaines portant sur la plupart des fonctions de personnel, soit dans l'entreprise elle-même, soit dans des filiales, soit enfin lors d'acquisition ou de fusion. Par ailleurs, il faut savoir que l'audit des ressources humaines est un concept de récente apparition et qu'il ne cesse de se développer.

En effet l'auditeur doit élaborer un plan d'audit s'appuyant sur le travail de qui se passe au sein de l'entreprise et qu'il remet au responsable ou manager de l'entreprise.

Dès lors les questions qui méritent d'être étudiées dans notre travail sont de savoir si l'audit des ressources humaines peut-il sécuriser les travaux du gestionnaire et du manager ?

Pour être efficace les gestionnaires et managers doivent-ils s'appuyer sur le travail de l'audit des ressources humaines ?

Ce sont autant de questions auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses tout au long de notre étude.

L'intérêt de ce travail, est de comprendre ce qu'est l'audit de ressources humaines et aussi cerner le champ d'application de l'audit des ressources humaines, de montrer que ce dernier ne se présente plus maintenant comme une opération pure et simple de vérification mais comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, comme une aide indispensable pour permettre aux gestionnaires du personnel et aux dirigeants des entreprises de gérer efficacement les ressources humaines.

Ainsi ce travail se présente comme suit ;

Dans un chapitre premier nous présentons les ressources humaines d'une façon générale, son historique, sa définition, ses éléments constitutifs, objectifs, ses frontières et la conduite d'une mission d'audit. Dans 2ème chapitre nous traitons de l'audit des ressources humaines ses objectifs, ses frontières et la conduite d'une mission d'audit en mettant la lumière sur les 3 types à savoir: l'audit des performances, l'audit des potentiels et l'audit du climat social. Ensuite dans troisième chapitre, le plus important de notre étude, nous avons essayé de clarifier la démarche de l'audit des ressources humaines de l'audit des ressources humaines à l'entreprise et cela à travers 2 points essentiels:

- ✓ Le pré-diagnostic de l'audit de ressources humaines
- ✓ L'audit de ressources humaines proprement dite

Enfin dans un dernier chapitre nous verrons un cas pratique de l'audit des ressources humaines effectué à l'agence de logements et équipements militaires.

Chapitre I :

GENERALITES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : Historique

Les historiens ont montré que les pratiques et les modes de gestion des hommes sont bien antérieurs à la fonction de gestion du personnel. Platon, Aristote et Xénophon évoquaient la division du travail. L'Arsenal de Venise avait mis en place le « travail à la chaîne » plusieurs siècles durant.¹

1.1. Avant la première guerre mondiale

Le début du XXème siècle voit se généraliser les grandes organisations industrielles hiérarchiques. Le regroupement d'un nombre important et croissant d'ouvriers en un même lieu⁴ oblige à structurer l'organisation et l'espace de travail même si cela reste encore balbutiant.

Dans l'industrie automobile, jusqu'au début du siècle, ce sont les contremaîtres qui effectuent l'embauche des ouvriers. Mais après les grèves de 1906 et par crainte des syndicats, de nombreuses entreprises font appel à un responsable central du recrutement, chargé de recueillir des informations sur les activités professionnelles et politiques des ouvriers.

A la même période, les éléments constitutifs de la « société salariale » apparaissent progressivement : la loi du 27 décembre 1890 crée le « contrat de travail » ; le Code du travail

¹J.P BOUCHEZ, Panorama de la gestion des ressources humaines : de l'atelier à la multinationale

naît en 1910 ; la loi du 25 mars 1919 met en place le régime des conventions collectives. L'emploi salarié va s'imposer peu à peu.²

1.2. Les conséquences de la première guerre mondiale

Le premier conflit mondial oblige à la rationalisation du travail (pour accroître la productivité) et à la coopération sociale (pour intégrer le mouvement syndical dans l'effort de guerre).

Les grandes entreprises se dotent d'un service spécialisé, chargé de l'embauche et de l'affectation. Un encadrement hiérarchisé apparaît. La rationalisation se généralisera surtout à partir des années 20 et permettra l'embauche massive d'une main d'œuvre faiblement qualifiée.

De même, tout au long des années 20, à nouveau confrontés à un problème de d'attraction de la main-d'œuvre puis d'intégration de cette main-d'œuvre dans un contexte de pénurie, des industriels vont mettre en place une politique sociale appropriée. Dès 1916 les salariés Michelin ayant au moins deux années de présence perçoivent des allocations familiales. Le système sera complété par des primes à la naissance. En 1928 Casino organise un système global de protection sociale. C'est aussi au cours de cette période que se développe la presse d'entreprise.

A la suite du Front Populaire, le « rôle social » de l'encadrement est largement évoqué dans les discours de certains dirigeants de grandes entreprises qui incitent leurs cadres à faire évoluer leur mode de commandement. L'UIMM organise à partir de 1939 une série de stages de formation pour les contremaîtres : le rôle social du contremaître et du chef d'atelier, les aspects humains de la rationalisation...³

Mais globalement, les relations entre patronat et syndicats demeurent conflictuelles et le style des rapports sociaux ne change pas véritablement. Il faudra attendre le second conflit mondial pour que les choses évoluent.

1.3. Les Trente Glorieuses

Après la seconde guerre mondiale, les emplois vont s'uniformiser et se standardiser grâce, entre autres :

-a la création des comités d'entreprise en 1945 dans le secteur privé qui identifient (et distinguent) trois collèges.

- au statut général de la fonction publique (loi du 13 octobre 1945).

- aux arrêtés Croizat-Parodi (1945-1946). Pris dans le but d'une plus grande stabilité entre les entreprises en matière de hiérarchie des salaires, ils vont inciter les branches professionnelles à passer d'une logique de poste à celle de métier. Les grilles de classification dites « Parodi » ont été la référence entre les années 1950 et les années 1970. Elles établissaient, au niveau de la branche, des nomenclatures d'emplois hiérarchisées.

. Le « compromis fordiste » qui repose sur un partage des gains de productivité issus de la croissance et de la rationalisation du travail et une carrière mono entreprise à vie. Le modèle dominant de gestion du personnel durant les Trente Glorieuses valorise deux critères : le diplôme et l'ancienneté.

² idem

³ EDUSCOL, actes du séminaire 2005-mangement et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques .intervention de J.Igalens sur le thème la GRH : principes pratiques et critiques

Pendant cette période, les statuts du personnel (niveaux, ⁴ qualifications) vont s'homogénéiser. Leur mode de gestion (flux d'entrée, progression hiérarchique) va se structurer. Le dialogue social va être coordonné et les dispositions législatives et réglementaires contrôlées.

La fonction personnel est progressivement mieux reconnue, plus utile et plus centrale. Elle s'intéresse en priorité aux relations syndicales et s'intéresse seulement ensuite aux questions de gestion quantitative de l'emploi. Elle se spécialise dans des techniques bien définies et cloisonnées (recrutement, formation, rémunération, relations sociales...), elles-mêmes segmentées par catégories d'emplois ou de statuts, et concentrées au « siège ». Mais on constate que les directions du personnel sont souvent exclues de la réflexion sur les conditions de travail et que la gestion du personnel n'est pas une préoccupation prioritaire des dirigeants.

1.4. Mondialisation et nouvelles technologies de l'information

Dès le milieu des années 60, les moteurs de la croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. Les entreprises se trouvent aussi confrontées, dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en termes de management comme en termes d'organisation.

Trois grands modèles de gestion macro-économique du personnel traversent cette période.

A. 1975-1985 : la flexibilité quantitative externe comme variable d'ajustement

B. 1980-1990 : la flexibilité qualitative interne

C. Troisième millénaire : la flexibilité partenariale et mutualisée

Depuis plus d'une dizaine d'années, certains consultants, chercheurs (B. Coriat et P. Zarifian) ainsi que certains patrons médiatiques dessinent l'émergence de nouveaux modèles d'organisation qui valorisent la participation directe et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation. Le travail deviendrait, dans cette configuration, plus autonome, plus polyvalent, plus interdépendant, moins prescrit et moins substituable. ⁵

Section II : Notion générale de la gestion de ressources Humaines

2.1. Définition :

La fonction Ressources Humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983) elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'oeuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger et al., 1993). Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994).

⁴ J.FOMBONNE, « histoire de la fonction personnel », édition Dunod 2001

⁵ Cahiers français n°333 : la gestion des ressources humaines (juillet – août 2006)

2. 2. Les éléments constitutifs de la GRH

| | |
|---|---|
| DES PRATIQUES DE GESTION Recruter Mobiliser Évaluer Former | DES RÈGLES ET DES NORMES Règles juridiques, conventions collectives Accords de branche, d'entreprise Normes, produits, réglementations Outils de GRH |
| DES ACTEURS MULTIPLES <i>Internes</i> : direction, services RH, managers, représentants du personnel <i>Externes</i> : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires | DES POLITIQUES DE GESTION Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction : - <i>des contextes externes</i> : marchés, produits, secteur d'activité ; - <i>des contextes internes</i> : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante |

Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de GRH⁶ :

Les pratiques de gestion désignent la partie "visible" de la GRH : recruter, évaluer, former, etc. Elles sont aujourd'hui de plus en plus "outillées" et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes. Elles caractérisent les choix politiques que toute entreprise doit faire, en matière d'emploi, de rémunération, de fidélisation des salariés, etc. les règles constituent un enjeu majeur des relations entre tous ces acteurs. Le droit du travail constitue le cadre dans lequel opère la GRH mais il se transforme également et devient davantage aujourd'hui un droit négocié (multiplication des accords dérogatoires), accordant ainsi une place croissante aux normes gestionnaires

Section III : La fonction ressources humaines

3. 1 .planification de ressources humaines

3.1.1 .Objectifs de la planification

On observe une prise de conscience grandissante dans le domaine des entreprises face à l'importance de la planification des ressources humaines.

Les variations notables dans les carnets de commande et les difficultés à faire des prévisions à moyen terme ont mis à l'épreuve la capacité des entreprises à maintenir un niveau de personnel adéquat.

Les entreprises œuvrant dans les domaines font face à des choix déchirants. D'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leur survie financière.

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu
- S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs

Organisationnels

⁶ Dietrich A., Pigeyre F., *La Gestion des Ressources Humaines*, La Découverte, Coll. Repères, 2005

- Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels
- Accroître la productivité de l'organisation⁷

3.1.2 Étapes de la planification

La planification des ressources humaines consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail.

Pour aboutir à une planification répondant aux besoins de l'entreprise le respect de la suivie des étapes suivantes sont de rigueur

1. RÉFLEXION STRATÉGIQUE
2. PRÉVISIONS DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES
3. PRÉVISIONS DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES
4. ANALYSE DE L'ÉCART
5. PLANIFICATION DES ACTIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES

Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de ressources humaines, les entreprises doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise

3. 2 :l'embauche, l accueil et l intégration des ressources humaines

3.2.1 :l'embauche

Deux des enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une ressource humaine compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences des ressources humaines envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, L'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné
- Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis.

Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné⁸.

3.2.2 : accueil et intégration

⁷ Guides de gestions de ressources humaines destiné aux entreprises de technologie de l'information ,edition techno-compétence 2003 ,p.11

⁸ Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises de technologie de l'information,module 2 p.21

On observe une augmentation de l'utilisation de programmes structurés d'intégration visant à faciliter l'adaptation de l'employé à son nouvel environnement de travail. Les statistiques démontrent que les organisations qui n'ont pas de programmes d'accueil perdent un plus grand nombre d'employés dans les neuf premiers mois suivant leur embauche.

Un meilleur accueil et intégration permet de :

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.
- Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.⁹

3. 3 la rémunération

En matière de rémunération, les entreprises doivent être en mesure d'offrir une rémunération équitable et originale afin d'attirer les meilleurs candidats.

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs.

De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

Ainsi une entreprise doit développer une bonne politique de rémunération pour les objectifs suivants :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale

3. 4 évaluations du rendement

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé

Ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir

⁹ Idem

une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

On doit évaluer le rendement a fin de :

-Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser de quel type de soutien il a besoin

-Pour le gestionnaire :

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période
- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé
- Développer une relation d'échange entre lui et l'employé
- connaître les attentes des employés envers l'organisation¹⁰

3.5 santés et sécurité au travail

En lien avec la Loi sur la santé et la sécurité du travail, les entreprises ont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et à la sécurité de leurs employés.

Ainsi le gestionnaire doit :

- Éliminer toutes sources de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés
- Adapter l'environnement de travail des employés à leurs caractéristiques physiques
- Sensibiliser le personnel à maintenir l'aménagement des lieux conforme aux règles de Santé et de sécurité et à veiller à la propreté.

Il est important d'inciter les employés à signaler les dangers liés à la santé et à la sécurité dans leur environnement de travail dès qu'ils les identifient ; ce devrait être une préoccupation quotidienne.¹¹

3.6 .supervision, encadrement et formation

3.6.1 Supervision et encadrement

La supervision et l'encadrement sont des défis importants pour la majorité des entreprises.

Les gestionnaires ont souvent de la difficulté à faire l'équilibre entre laisser le personnel travailler de façon autonome et créative, et le superviser par un encadrement et un contrôle adéquat afin que l'entreprise atteigne les objectifs fixés à l'intérieur des délais voulus. De plus, peu de gestionnaires ou d'employés ayant des responsabilités de supervision possèdent une formation ou des connaissances poussées en gestion de la des ressources humaines.

Le gestionnaire de premier niveau doit se soucier de la cohésion et du climat de travail. Il doit clarifier les attentes et préciser les directives ayant trait aux tâches à accomplir. Il doit aussi

¹⁰ Idem

¹¹ Op. Cit. p.75

évaluer les besoins de l'entreprise en ce qui touche aux compétences et aux ressources. Enfin, il doit apporter un soutien adéquat aux individus.

3.6.2 Formation

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation interne au sein des organisations. Cette approche de formation assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations de l'entreprise. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, Polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

3.7. Mesures disciplinaires

Avoir à faire face à une situation demandant l'application de mesures disciplinaires est une préoccupation importante pour la majorité des entreprises. Il est difficile pour les gestionnaires de choisir les actions appropriées en fonction du bien-être de l'entreprise et de l'employé, tout en respectant les nombreuses lois. Une nouvelle philosophie de plus en plus en vogue concernant les mesures disciplinaires est celle qui permet à l'employé d'être partie prenante dans le choix d'une sanction.

Les mesures disciplinaires ont comme objectifs

- Faire connaître à l'employé les normes et politiques de l'entreprise : le manuel de l'employé pourra être utile à cet effet.
- Instaurer un processus juste et équitable pour tous
- Modifier un comportement ou tout acte répréhensible commis par un employé.

CHAPITRE II

LAUDIT DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : objet de l'évaluation

1.1 *objet recherché et validité de résultat*

1.1.1 L'objet recherché

L'évaluation souffre le plus souvent de la pluralité des objectifs qui lui sont rattachés. Quatre catégories d'objectif coexistent le plus souvent :

- Les objectifs psychologiques

L'individu a besoin de se situer, de situer sa contribution par rapport à des normes, de connaître les attentes de son supérieur.

Il a également besoin d'encouragement.

- Les objectifs organisationnels

Très souvent, c'est lors de l'entretien que deux parties revoient la description de poste et ajustent son contenu.

Parfois ce l'appréciation qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle en assurant que les responsabilités sont bien définies, les plans de charge équilibrés etc. ;

- Les objectifs de développement

Faire savoir comment la personne peut progresser dans l'organisation, fournir un outil pour l'aider à s'améliorer, mieux connaître les désires d'évolution sont autant d'objectifs de développement

- Les objectifs techniques

Ce sont les plus nombreux et les plus diversifiés.

Ils peuvent concerner :

- les bases de l'augmentation individuelle ;
- l'octroi de certaines primes
- la gestion de carrières (promotion, mutation, rétrogradation, licenciement)

Il s'avère de préciser que les objectifs de l'évaluation et de l'audit sont nombreux et difficile à atteindre dans une même et unique procédure

1.1.2. Validité de résultat

La validité de résultat de l'audit dépend à la fois de la cohérence et de la qualité des outils utilisés.

1.1.2.1 cohérences entre objet et objectif de l'audit

Aucun des quatre objets de l'évaluation (personne, comportement, performance et potentiel) ne permet de répondre à l'ensemble des objectifs de l'évaluation.

Trois exemples permettent d'illustrer ces incompatibilités

- l'évaluation de la personne est un obstacle au développement de la communication entre évaluateur et évalué
- la présence d'enjeux financier (augmentation, prime) ou carrière ne permet pas d'atteindre les objectifs organisationnels de clarification et d'amélioration du fonctionnement de l'unité
- l'évaluation des performances ne permet pas à elle seule de répondre aux objectifs de développement

1.1.2.2 qualités des outils utilisés

Les trois principales qualités des outils d'évaluation sont la validité, la fidélité et la sensibilité

- **la validité** d'un outil de mesure est sa capacité à « dire la vérité » c'est-à-dire à mesurer correctement ce qu'il prétend mesurer.

Si par exemple, la mesure porte sur la capacité d'une personne à occuper un poste, il faudrait comparer les résultats de l'évaluation au succès professionnel obtenu dans le poste.

De telles comparaisons sont parfois effectuées, mais comme elles sont coûteuses, on leur préfère des méthodes d'analyse de la validité de contenu.

Ces méthodes consistent à faire examiner l'outil de mesure par un groupe d'experts. ces experts précisent si, selon eux, l'outil recouvre bien la totalité des dimensions de l'objet

évalué, la validité recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est censé mesurer. La fiabilité est la condition nécessaire de la validité.

On distingue trois types différents de validité : prédictive, interne, externe.

La validité prédictive, appelé aussi validité liée au critère, concerne la correspondance entre l'indicateur et le critère utilisé. La validité prédictive est donc généralement estimée par la force du lien de corrélation entre les deux.

La validité interne concerne l'adéquation d'un indicateur au domaine étudié. Cela implique que l'utilisateur de l'indicateur ait une bonne connaissance de la littérature et des hypothèses qui ont été formulées : or il a été noté que très peu d'indicateurs sociaux ont fait l'objet d'une validation sérieuse. La validité externe concerne le degré selon lequel un indicateur particulier est lié à d'autres, dans le but de mesurer le domaine concerné. Cela implique aussi de connaître la théorie et les hypothèses qui en découlent.

Outre les conditions de fiabilité et de validité, les indicateurs doivent présenter un certain nombre de caractéristiques comme celles d'être économiques, pratiques et acceptés.

- **la fidélité** d'un instrument de mesure est sa capacité à fournir des résultats identiques lorsqu'on l'utilise plusieurs fois.
Il y a des nombreux aspects relatifs à la fidélité : la fidélité dans le temps ; la fidélité dans l'équivalence et la fidélité dans l'homogénéité.
la fidélité dans le temps consiste à utiliser à utiliser deux fois ; consécutivement et dans les mêmes conditions ; le même outil de mesure (méthode « test-retest ») et à obtenir les mêmes résultats.

-la fidélité d'équivalence est présente lorsque deux utilisateurs indépendants arrivent au même résultat.

-la fidélité d'homogénéité (ou interne) exige que plusieurs sous parties du même instrument, censées mesurer le même élément, indiquent le même résultat.
Ainsi un questionnaire peut être divisé en deux parties et chaque partie administrée auprès de la même population. La fidélité interne dépendra de la corrélation entre deux séries de mesure.
- **La sensibilité** dépend de la capacité d'un instrument de mesure à discriminer effectivement les objets mesurés.

Somme toute l'objet de l'évaluation doit toujours être en rapport avec l'objectif de l'évaluation et le résultat de l'évaluation ne doit pas aller au-delà de ce qui a été évalué.

1.2les niveaux de l'évaluation

L'un de pièges de l'évaluation consiste à mélanger sans cesse les objets de l'évaluation en passant de l'un à l'autre ; en appliquant à tort les résultats obtenus pour l'un d'entre eux à un autre.

Quatre niveaux de l'évaluation doivent être distingués

1.2.1 .la personne « ce qu'elle est, ses compétences » (une évaluation inutile ?) ;

L'origine du mot personnalité est révélateur d'une ambiguïté originelle .les problèmes posés par ce type d'évaluation sont à la fois éthiques et pratiques.

Ethiques parce que la personnalité appartient en propre à l'individu, vouloir l'approcher peut constituer une atteinte à la dignité si l'individu n'est pas consentant .dans une situation de travail telle que l'embauche ou l'entretien avec un manager ,un consensus s'établit tacitement pour reconnaître la nécessité de cerner les caractéristiques individuelles pouvant être utilisées comme prédateurs de succès professionnel.

Les problèmes commencent avec les tests qui donnent beaucoup plus d'informations sur la personne que la situation de travail ne l'exige.

Il est toujours possible d'affirmer que tel poste nécessite de la « confiance en soi », de la « circonspection », de la « sincérité » et de « l'optimisme ».

Mais la conviction du manager ne devrait pas être suffisante .trois conditions simultanées doivent être remplies :

- ✓ Qu' une analyse du travail sérieusement menée ait identifié de tels critères pour le poste ;
- ✓ que le test (ou la méthode d'évaluation) soit fidèle, sensible et valide ;
- ✓ que la personne soit avertie des dimensions de sa personnalité qui vont être évaluées, qu'elle ait donné son accord sur l'administration du test et l'exploitation des résultats.

A cette triple condition ; l'évaluation de la personne est éthiquement envisageable même si les problèmes pratiques ne sont pas encore résolus.

L'évaluation de la personne repose le plus souvent sur la mise en évidence de traits de personnalité, ensemble des traits constituant un profil.

En conclusion, l'évaluation de la personne, au-delà de ses capacités apparaît non seulement difficile à réaliser d'un point de vue éthique mais est, de plus, de pratique limitée.

La gestion de compétences, thèmes sans aucun doute porteur de pratiques nouvelles, n'apporte pas, sur ce point de réponse conceptuelle.

1.2.2. Le comportement « ce qu'elle fait » (une évaluation difficile) plusieurs méthodes d'évaluation du comportement sont utilisées : nous pouvons citer

- la méthode des incidents critiques, cette la méthode la plus connue dans sa forme la plus simple, elle consiste, pour l'évaluateur, à tenir un journal de bord dans lequel il recense les comportements (bons ou mauvais) ayant une incidence forte sur le rendement ou la qualité.

Cette méthode fondée sur l'observation ne convient pas si l'évaluateur n'est pas en contact permanent avec ses collaborateurs.

-La liste des comportements peut apparaître comme un dérivé de la méthode des incidents critiques. Une séquence très longue de comportements caractéristiques (bon ou mauvais) est proposée pour chaque poste, l'évaluateur coche les comportements qui conviennent pour décrire la personne évaluée.

-les BARS constituent la méthode la plus évoluée d'évaluation des comportements.

BARS est l'abréviation de " Behaviorally Anchored Rating Scales " soit échelle d'évaluation dérivée des comportements.

En conclusion, l'évaluation des comportements apparaît plus légitime que l'évaluation des personnes mais elle requiert toujours une observation directe des évalués .cette observation apparaît de plus en plus difficile au fur et à mesure du développement d'une certaine liberté dans de nombreux postes.

Sauf exceptions, ces méthodes peuvent difficilement s'appliquer aux cadres et dirigeants. En revanche, leur caractère concret peut faciliter le déroulement de l'entretien d'évaluation.

1.2.3. La performance « les résultats qu'elle obtient » (une évaluation nécessaire)

La performance est, de tous les niveaux d'évaluation, le plus utile sinon le plus facile. Trois grandes catégories d'évaluation des performances ont successivement vu le jour et coexistent aujourd'hui : l'évaluation du rendement, l'évaluation de l'atteinte d'objectifs préalablement définis et la mesure du potentiel d'amélioration de la performance.

1.2.4. Les potentiels « sa capacité à évoluer » (évaluation ou développement ?)

Les potentiels d'un individu sont des possibilités, des virtualités qui n'ont pas encore pu s'actualiser du fait des circonstances. Ces potentiels peuvent être des talents encore inexploités, des savoir-faire, des connaissances inutilisées mais aussi des goûts, des désirs, des motivations.

Section II : Audit des performances individuelles

L'homme au travail désire également connaître sa performance. Même sans visée évaluatrice, le feedback sur les résultats obtenus et leur comparaison à des normes ou à des objectifs est l'un des éléments qui permettent d'élever le niveau de l'effort de l'homme au travail. Lorsque cet élément est relié à des récompenses (rémunérations, en fonction de la performance par exp.), il y a un effet multiplicateur.

Une démarche d'analyse de la performance individuelle apparaît indispensable. Cette démarche s'appuie sur l'analyse du travail. L'apport de l'audit est d'assurer un contrôle de qualité

2.1 analyse du travail et performance individuelle

Il y a plusieurs méthodes d'analyses mais chacune d'elle éclaire un ou plusieurs dimensions particulières du travail en laissant de nombreux autres dans l'ombre. Pour l'analyse des performances individuelles, il en va de même; l'auditeur va être amené à mettre l'accent sur un aspect du travail et à oublier de nombreux autres aspects.

L'éclairage de l'analyse du travail dans le cas de l'analyse des performances individuelles porte sur des résultats prescrits; les connaissances, les aptitudes de la personne, les conditions de son travail sont délibérément écartées¹²

2.2. Les outils de l'audit de performance:

Les outils de l'audit des performances individuelles sont des contrôles de qualité présentés sous forme de questions, parfois assortis de normes. Ainsi tous les éléments abordés lors de l'analyse du travail seront tour à tour l'objet de question de la part de l'auditeur.

L'audit des performances est une démarche logique et rigoureuse d'investigation qui permet de mettre en évidence l'efficacité du travail, c'est à dire sa capacité à produire les résultats prescrits au meilleur coût. Mais cette démarche n'est pas une démarche d'autorité, elle ne peut aboutir à des résultats convaincants qu'avec la participation des intéressés.

Bref on peut retenir que les outils de l'audit de performance sont des contrôles de qualité présentée sous forme de questions, parfois assortis de normes.

Section 3 : Audits des potentiels

Durant un certain nombre d'années il est apparu que les aptitudes intellectuelles décroissaient de façon régulière avec l'âge; dans les années 20, des études sur l'armée américaine concluaient que l'intelligence était à son maximum vers vingt ans puis déclinait. Par la suite, les mêmes données furent réinterprétées : l'intelligence générale ne diminuait pas, seule l'agilité mentale semblait décliner avec l'âge.

Aujourd'hui, il est généralement admis que l'intelligence ne s'use que lorsque l'on ne s'en sert pas. L'évolution de l'homme au travail, de ses aptitudes cognitives ou spécifiques, de sa personnalité constitue encore un domaine de connaissance ouvert. Pour cette raison il apparaît choquant de constater que certaines entreprises mettent en oeuvre des procédures bien déterminées (le potentiel se détecte entre tel et tel âge par exemple) dans le domaine de la détection ou de l'évaluation des potentiels.

Cependant, la notion de potentiels est indispensable à toute gestion prévisionnelle des ressources humaines. D'où l'importance accordée à l'évaluation et à la mobilisation de ces potentiels. Mais dans un domaine où les connaissances scientifiques ne sont pas établies la vigilance doit être grande ce qui justifie le recours à la méthodologie de l'audit

3.1. La détection, l'évaluation et la mobilisation des potentiels:

3.1.1 La détection:

Les moyens de détection sont très nombreux mais ils n'ont pas tous la même efficacité. Certaines entreprises testent systématiquement leurs ressources humaines, c'est à dire que tous les individus d'une catégorie sont concernés, voire tous les individus de l'entreprise.

¹² J. Igalens, «Audit des ressources humaines», Edition liaison, 2000 (p18)

D'autres, plus nombreuses, ont pris l'habitude d'étudier au niveau de la direction des ressources humaines des éléments statistiques pour effectuer un premier test. Parmi ces éléments figurent les courbes d'accès des cadres diplômés: c'est une courbe représentant les points auxquels les cadres d'âges différents accèdent à un niveau d'emploi donné.

Plus un cadre mise jeune à un poste élevé, plus il sera remarqué.

A ces mesures on rajoute souvent d'autres données: le nombre de poste déjà tenus et le résultat des évaluations passées. Le critère du nombre de poste déjà tenu repose sur l'hypothèse selon laquelle: si deux cadres sont au même niveau au même âge, celui qui est resté plus longtemps dans le même poste n'aura pas les mêmes potentiels que celui qui a multiplié les expériences. D'après D. Peini " ce que l'on appelle le potentiel à un âge déterminé n'est pas indifférent à l'âge auquel une valeur de potentiel a été attribuée"¹³.

Quand au critère des résultats des évaluations passés, il est logique de considérer que la performance dans un poste est une condition nécessaire pour alimenter une procédure d'évaluation de potentiel. Mais il faut noter que Une autre technique de détection possible, il s'agit de "mettre en œuvre un programme d'évaluation préliminaire fondée sur le comportement, chaque responsable hiérarchique étant jugé par deux supérieurs assistés par un évaluateur expérimenté (...) les prévalués les mieux notés sont alors désignés pour passer les épreuves définitives d'évaluation "¹⁴.

3.1.2. L'évaluation et la mobilisation des potentiels:

L'évaluation des potentiels ne doit pas être évoquée indépendamment de leur mobilisation car même si on décèle un potentiel il risque de s'atténuer si on ne le mobilise pas. Par contre un potentiel mobilisé n'a pas besoin d'être évalué préalablement. Les différentes méthodes d'évaluation des potentiels peuvent être classées en cinq grandes catégories:

- 1- Les méthodes qualitatives: Elles sont d'inspiration clinique et reposent sur l'observation. Elles regroupent les évaluations par la hiérarchie, par les collègues et rarement par les subordonnés.
- 2- Les méthodes quantitatives: Elles intègrent toutes formes de tests. Elles se divisent en deux catégories: les tests analytiques (tests d'aptitudes et de personnalité), et les tests analogiques (des tests en situation de travail)¹⁵.
- 3- Les méthodes biographiques qui reposent sur le curriculum vitæ et sur les questionnaires biographiques qui sont de même nature que le CV mais plus formalisés. Ces méthodes fonctionnent selon le principe "qui a réussi, réussira", c'est à dire sur la possibilité de prévoir les conduites futures à partir de l'analyse des résultats passés
- 4- Les méthodes synthétiques: Ces méthodes sont des combinaisons de diverses méthodes qualitatives et surtout quantitatives. Pour cela elles sont considérées comme lors méthodes les plus élaborées en matière d'évaluation des potentiels. Elles regroupent le centre d'évaluation et le pilotage de carrière.

¹³ D. Peini, la gestion de cadre «acteurs de leurs carrières, Hommes et techniques paris 1985 (P11)

¹⁴ F. Tapernoux «le centre d'évaluation, une autre méthode de sélection et d'évaluation des cadres, Payets, Lauronne, 1984

¹⁵ Mitrani, Dalziel, Bernard, le management des ressources humaines en Europe, Edition d'organisation, Paris 1992

Les centres d'évaluation sont des processus structurés qui utilisent différentes techniques d'évaluation pour apprécier les comportements et les capacités des individus. Ils se basent sur le même principe que les tests analogiques: " Le meilleur prédicateur du succès ultérieur dans un poste est l'observation directe des comportements du sujet dans des situations spécifiques à ce poste" ¹⁶

5-les méthodes ésotériques: ce sont des méthodes irrationnelles. Elles recourent à la graphologie, à la numérologie ou à l'astrologie pour évaluer les potentiels.

En conclusion nous pouvons dire que parmi toutes les méthodes existantes, la méthode des centres d'évaluation (méthode synthétique) est la plus compétente, la plus scientifique qui puisse être utilisée. Seulement en raison des coûts importants qu'elle nécessite, l'utilisation de cette méthode est réservée aux grandes structures et aux entreprises multinationales.

D'autre part, dans ce domaine, où les connaissances scientifiques ne sont pas établies, il faut être très prudent. Ceci justifie le recours à la méthodologie de l'audit.

3.2 Potentiels et gestion prévisionnelle des ressources humaines

La gestion prévisionnelle des ressources humaines a longtemps été limitée à la prévision s d'effectifs. Durant les années 60 et 70 cette prévision s'effectuait en trois étapes :

L'estimation de besoins futurs à un certain horizon en terme de nombre de personnes par niveau hiérarchique et par fonction .cette estimation était elle-même obtenue à partir des prévisions d' activité, compte tenu de coefficients techniques le plus souvent stabilisés.

1. étude des moyens à la disposition de l'organisation pour obtenir des ressources correspondant aux besoins précédemment analysés. L'étude du marché du travail pouvait, dans un certains cas fournir des informations sur le caractère réaliste des prévisions de recrutement par niveau et spécialité
2. l'écart entre la prévision (première étape) et la projection (deuxième étape) mettait en évidence des déficits dans certains fonctions et à certains niveaux hiérarchiques .ainsi, la pénurie réelle d'information des années 70 et la pénurie moins réelle de jeunes ingénieurs avaient été anticipées par de nombreuse sociétés à partir à partir de telles démarches de planification.

Déçus par la modélisation mathématique et alors que de nombreuses DRH s'apprêtaient à tirer un trait sur la gestion prévisionnelle et optaient pour un « pilotage à vue » des effectifs, est apparue une nouvelle démarche, plus qualitative et semblant mieux correspondre aux exigences de l'époque.

¹⁶ idem

- « La gestion prévisionnelle et prévention des emplois (besoin) et de compétences (ressources) c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents :
- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique,
 - et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »

Si le premier point n'est pas très différent de la présentation précédente, le second est en revanche très rénovateur.

L'articulation entre la GRH et le potentiel concerne le passage des ressources actuelles aux ressources futures.

C'est dans cet esprit que le concept de potentiel peut devenir un outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il peut faciliter le processus d'ajustement en injectant de nouvelles informations qui vont élargir les champs des évolutions possibles.

3.3.méthodologie de l'audit

L'audit de l'évaluation des potentiels concerne essentiellement la validation des outils et principalement leur fiabilité prédictive. La démarche la plus sûre consisterait à conserver secrets les résultats d'évaluation de potentiel pour ne pas influencer les décideurs. Au bout de quelques années, on étudierait les corrélations entre résultats des évaluations et carrières effectives¹⁷, c'est à dire qu'on ne va pas divulguer les résultats de notre évaluation, on attendra que l'évalué passe quelques années de carrière. Puis ensuite nous étudions les corrélations entre nos résultats et la carrière effective (promotion, salaire, performances...).

Evidemment, un tel programme d'audit a peu de chance d'intéresser un décideur qui serait obligé de se priver des résultats, coûteux bien sûr, de l'évaluation des potentiels. D'autres perspectives sont également ouvertes à l'audit dans le cadre des centres d'évaluation, notamment:

- La fiabilité des résultats entre plusieurs notateurs,
- La fiabilité des résultats entre plusieurs centres évaluant les mêmes potentiels.
- La stabilité dans le temps des appréciations d'un centre consistant à comparer des évaluations successives à partir des mêmes matériaux d'analyse,
- L'homogénéité des résultats entre les outils destinés à évaluer le même trait psychologique.

Les centres d'évaluation constituent à ce jour le meilleur moyen de détection des potentiels. Les directeurs de ressources humaines qui acceptent de rapporter le coût des Centres aux économies réalisées du fait de meilleures décisions sont très satisfaits. Mais ce bilan positif devrait inciter les responsables à mettre en place des procédures d'audit (ou de contrôle de qualité) des centres d'évaluation.

Les points à auditer en priorité sont les suivants:

¹⁷ Levy - Leboyer, l'évaluation du personnel quelle méthode choisir Edition d'organisation Paris 1992

- capacités des entreprises à définir les critères de succès professionnel. Ce point est indispensable puisqu'il est à la base des analyses de la validité prédictive ;
- suivis de la carrière et des performances des évalués pour établir des corrélations entre les résultats obtenus dans des situations simulées et dans la réalité (étude à réaliser de préférence « en aveugle » pour supprimer la contamination du critère) ;
- la qualification des évaluateurs ;
- qualité intrinsèque de chaque outil de mesure ;
- homogénéité et cohérence des outils ;
- respect des règles de déontologie ;
- influence des caractéristiques sociodémographiques des évalués et des évaluateurs sur les résultats.

Il est évident que ce programme est coûteux, mais la crédibilité des centres d'évaluation en dépend

CHAPITRE III :

LA DEMARCHE

Section1 : Le pré-diagnostic de l'audit de ressources humaines

1.1 : Objectifs et démarche générale :

1.1.1- Les objectifs du pré-diagnostic :

Le but du pré-diagnostic est de donner à l'auditeur une vue d'ensemble des principaux problèmes et des risques de la fonction personnel de l'entreprise ou de l'établissement audité, grâce à une enquête méthodique et rigoureuse, portant sur les principales caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

Le pré-diagnostic en matière sociale correspond à l'enquête préliminaire qui est réalisée normalement dans tout audit général, c'est à dire portant sur l'ensemble des fonctions.

L'absence de pré-diagnostic, ou encore le temps trop bref qui y est consacré, peut entraîner l'auditeur, ou le directeur du personnel qui décide de mener lui même un tel examen, dans de fausses directions, et rendre finalement inutiles tous les efforts entrepris, en aboutissant à des conclusions à des conclusions erronées, qui seront finalement beaucoup plus dommageables qu'utiles par les recommandations qu'elles peuvent entraîner.

Le pré-diagnostic comporte une série d'étapes qui correspondent respectivement à la définition de la mission, au recueil d'informations, à l'analyse de ces derniers aboutissant à un diagnostic hiérarchisé des problèmes et des risques, et, dans une autre étape, à celui des causes. La formulation de recommandations est la phase finale du processus de pré-diagnostic, qui peut être le point de départ d'audits plus centrés sur des fonctions ou des points particuliers.

- **Définition de la mission :** le but de cette première étape est de faire en sorte que la direction se sente demandeur de l'audit, afin que son support soit acquis à l'auditeur et communiqué aux audités.

Au cours de cette étape, il est important de définir non seulement les objectifs de la mission, la méthodologie utilisée, la durée et le coût de la mission, mais aussi de préciser quelles personnes y seront impliquées et dans le recueil d'informations, et dans la discussion du rapport final d'audit.

La durée du pré-diagnostic est très variable selon la taille d'entreprise et l'état d'organisation de d'organisation de l'information disponible sur le personnel.

L'étape de la définition de la mission doit principalement se clôturer par la rédaction d'une lettre de mission signée par le direction précisant les modalités de la mission et les possibilités d'accès à l'information. Cette lettre est envoyée suffisamment de temps à l'avance au directeur du personnel ou au directeur de l'établissement pour qu'ils fassent part de leurs objections.

- **Le recueil de l'information** : afin de réaliser le pré-diagnostic de la manière la plus efficace ; l'auditeur recueille l'information à partir de trois sources ; l'information écrite, la visite de l'entreprise et les entretiens avec les principaux responsables.

L'information écrite est extraite de différents documents exigés par la loi et complétée par d'autres documents comme les procès-verbaux des réunions, les organigrammes, les accords d'entreprise et les conventions collectives...

La visite d'établissement permet à l'auditeur l'observation physique des lieux de travail mais aussi des différents locaux de l'entreprise. Durant la visite, l'auditeur pourra également poser un certain nombre de questions concernant les procédures de contrôle, les problèmes de sécurité, l'absentéisme et pourra également effectué un examen des fichiers et des dossiers en se basant sur des méthodes d'échantillonnage pour vérifier la confidentialité des informations.

Enfin, le succès de la mission d'audit dépend de la capacité d'écoute et de l'aptitude de communiquer de l'auditeur. La qualité des relations entre l'auditeur et l'interviewé est la condition d'obtention d'informations pertinentes et aussi la garantie de la mise en œuvre efficace et rapide des recommandations proposées. Pour ce faire, un certain nombre de conditions doivent être remplies au premier rang desquelles figure la clarification des objectifs de l'audit et de la méthodologie qui sera utilisée dans le pré-diagnostic. Dans certains cas il est recommandé d'envoyer aux futurs audités des informations sur le processus, la méthodologie et les objectifs de l'audit et éventuellement un questionnaire qui permettra à l'audité de préparer l'entretien qu'il aura avec l'auditeur.

1.1. 2 : Analyse et interprétation des informations :

1.1.2.1- La détermination des forces et problèmes internes :

L'analyse portera sur non seulement sur les écarts constatés, pendant les trois dernières années, des indicateurs considérés comme significatifs, mais également sur les différences constatées entre la valeur de ces indicateurs et les normes internes ou externes.

Pour analyser ces écarts, l'auditeur doit répondre à toute une série de questions portant sur leur existence, leur représentation et leur importance.

- Y-a-t-il écart par rapport à la loi, la convention collective et à l'accord d'entreprise ?
- Y-a-t-il écart par rapport aux objectifs préalablement définis ?
- Y-a-t-il écart par rapport à une norme ?
- Les écarts indiquent-ils un manque de contrôle ?
- Ces écarts sont-ils significatifs ?
- Quand se sont-ils produits ?
- Quels sont les conséquences de ces écarts en termes de coûts ?
- Quels sont les conséquences de ces écarts en termes de risques ?
- Ces écarts ont-ils empêché l'organisation d'atteindre ses objectifs ?
- Si aucune action corrective n'est apportée, ces écarts se reproduiront ils ?

L'auditeur fera la liste de tous les écarts, jugés significatifs, concernant des indicateurs d'événements s'étant produits dans chacun des principaux domaines de la fonction personnelle. En même temps seront relevés les incidents et les anomalies, soit constatés lors des visites, soit apportés au cours des entretiens, dans ce dernier cas il faut prouver ces opinions par des faits. Ceci constitue une première série de clignotants, qui sont autant d'indicateurs de problèmes pouvant avoir des conséquences négatives pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

La mise en évidence des problèmes implique d'en dresser une liste avec pour chacun d'entre eux les valeurs des indicateurs qui permettent d'en préciser l'existence. L'auditeur doit ensuite essayer de déterminer les conséquences de chacun d'entre eux.

Cependant, les problèmes identifiés dans la fonction personnel peuvent être amplifiés par ceux liés à l'environnement interne, c'est à dire les caractéristiques de l'entreprise concernée et par les menaces décelées dans les différents environnements externes auxquels l'entreprise devra s'adapter.

1.1.2.2- L'analyse de l'environnement :

- **L'environnement externe :**

L'analyse de l'environnement externe ne peut être conduite d'une manière globale, il est nécessaire de le subdiviser en segments pertinents, comme, par exemple, l'environnement social, économique, légal, syndical, le marché du travail et l'environnement socioculturel, qui influencent directement ou indirectement la gestion du personnel. Chaque segment doit être évalué à l'aide d'indicateurs mesurant différentes dimensions qui sont la complexité, l'hostilité, la stabilité et l'incertitude. La combinaison de ces différentes dimensions permettra d'apprécier le risque.

La complexité se mesure par le nombre et la variété des éléments que l'entreprise doit prendre en compte, par exemple : le nombre des différents marchés du travail, les différents syndicats...

L'instabilité signifie le taux de changement dans l'environnement et ses conséquences comme les variations de la technologie entraînant des changements de qualifications, de procédures, de calculs de paies, de primes versées, de transports...

Enfin l'hostilité peut être définie comme le degré selon lequel les facteurs de l'environnement constituent une menace pour l'atteinte des objectifs des entreprises.

- **L'environnement interne :**

Les diverses caractéristiques de l'entreprise constituent déjà des réponses aux pressions de l'environnement ; mais elles comportent également en elles même des sources de risques sociaux. Nous n'envisageons ici que celles des caractéristiques qui semblent avoir une influence directe sur la fonction personnel ; les caractéristiques économiques, la taille de l'entreprise, la technologie et la structure.

Les caractéristiques économiques ; rentabilité-type et âge des produits- pouvoir sur les fournisseurs, possibilité de recourir à la sous-traitance ; ont pu être associés à des risques comme les conflits et l'insatisfaction du personnel suite à une réduction de l'activité par exemple.

La taille de l'entreprise, évaluée par le nombre de personnel employé, mais aussi celle de l'établissement, voire des services qui le composent, est un facteur souvent lié à l'insatisfaction et aux conflits. On notera que les conflits éclatent le plus souvent dans les grandes structures, et que le taux de participation aux grèves diminue avec la taille.

L'état de la technologie sera examiné à partir d'informations concernant l'âge des machines, des bâtiments et le niveau général de technologie qui sera comparé avec celui des entreprises performantes dans le secteur.

La structure de l'entreprise sera également analysée en considérant les différents systèmes de décision, de communication, et de contrôle. L'auditeur se penchera ainsi plus

particulièrement sur les modifications des organigrammes au cours du temps, et interrogera les responsables sur les raisons des changements qui ont été apportés.

1. 2 : Diagnostic des causes et des recommandations :

Le diagnostic des domaines d'origine des problèmes est établi en se rapportant aux faits, et aux opinions recueillis lors des entretiens menés avec les principaux responsables.

Les recommandations découlent logiquement des causes diagnostiquées toutefois certaines recommandations peuvent être appliquées immédiatement, d'autres conduiront à des enquêtes complémentaires, ou à des audits plus poussés dans les domaines qui semblent les plus porteurs de risques sociaux pour l'entreprise.

Parmi les recommandations immédiates figurent celles ayant trait au non conformité légale, par contre d'autres recommandations peuvent porter sur la mise en place de nouvelles procédures plus adéquates.

Enfin, d'autres recommandations auront trait à des enquêtes complémentaires, comme, par exemple, l'absentéisme ou des audits de fonction ; recrutement, formation, les salaires....

Ainsi se vérifie l'opinion selon laquelle tout bon pré-diagnostic se termine le plus souvent par des questions.

Section 2: Le processus d'audit des ressources humaines

Au cours de la dernière décennie, l'audit des ressources humaines a joué un rôle important en matière de contrôle des normes du travail et environnemental. Il donne naissance à une véritable industrie d'agences de consultants, associant parfois des syndicats et des organisations non gouvernementales (ONG). Les pressions exercées par les syndicats et les ONG ont incité certaines entreprises à se soumettre à l'audit, la crédibilité de tels audits est aujourd'hui au centre des débats sur la responsabilité sociale des entreprises.

De récentes recherches ont commencé à analyser les méthodologies d'audit et leur efficacité (1). Par la suite on va proposer une analyse en matière d'audit et de sa portée au niveau de la liberté syndicale et du droit de négociation collective.

On verra par la suite une tentation de répondre à la question suivante: étant donnée les méthodes d'audit actuelles, est-il possible de contrôler efficacement la conformité d'un dispositif de production avec la liberté syndicale? Nous tenterons de démontrer que les méthodes d'audit ne correspondent plus aux droits et aux libertés actuels et qu'une amélioration significative ainsi qu'un ré conceptualisation sont nécessaires afin de proposer un niveau suffisant en matière de fiabilité.

Il convient cependant d'avoir à l'esprit les trois points suivants: d'abord, l'audit des ressources humaines est très dynamique et rapide. Ensuite de nombreuses organisations

gardent confidentielles les méthodologies et malgré l'accès que nous avons à certaines d'entre elles nous nous sommes volontairement abstenus d'y avoir recours.

Enfin, la liberté syndicale et le droit de négociation collective constituent de vastes sujets. Nous avons cherché à extraire les éléments des différentes méthodologies ainsi qu'à signaler les problèmes et les domaines qui nécessitent une nouvelle orientation.

2.1 : Fondements, domaines et spécificité de l'audit des ressources humaines :

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit des ressources humaines ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnel, en examinant l'adéquation des contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques, qu'il s'agira d'identifier et d'évaluer.

2.1.1 : Objet et fondement de l'audit des ressources humaines:

2.1.1.1- Evolution et objet de l'audit :

Si la notion d'audit des ressources humaines apparaît comme relativement nouvelle, elle repose sur une idée, en fait, fort ancienne. FILIOS (History of Auditing) fait même remonter l'apparition d'auditeurs à l'époque de l'ancienne Egypte, où des contrôleurs vérifiaient l'exactitude des comptes des importations et exportations de blé et le montant des récoltes, et des impôts.

A Athènes, en 300 avant J. C., un corps d'experts était chargé de vérifier les comptes des trésoriers publics et un autre, les comptes de toute personne occupant une position impliquant la manipulation de fond publics.

Le terme audit a surtout pour origine la pratique romaine de juger les plaintes devant une juridiction, à partir de l'audition de témoins (audire : écouter). Progressivement, ce terme concernera l'examen officiel des comptes accompagnés de vérifications, fondées sur les références apportées par des témoins et des pièces justificatives.

Le terme d'auditeur apparaît en Angleterre à la fin du XIII^{ème} siècle, au début du XIV^{ème} siècle, six personnes furent élues à Londres pour constituer un conseil d'auditeurs.

La pratique de l'audit s'implanta aux France durant le XIX^{ème} siècle avec l'introduction des investisseurs britanniques.

L'accroissement de l'audience des auditeurs s'est accompagné d'une réorientation de leurs activités, s'éloignant de plus en plus de la vérification comptable pour s'intéresser à tous les domaines de la gestion. Cette tendance a abouti aux France à couper l'ombilical avec les livres comptables en 1971, et adopter pour l'audit la définition suivante : « une appréciation indépendante des différentes opérations et contrôles d'une entreprise, pour déterminer, si des politiques et des procédures sont suivies, si les normes établies sont atteintes ou dépassées, si les ressources sont utilisées de façon efficace ou économique, et si les objectifs de l'organisation sont atteints.

2.1.1.2 : Evolution et caractéristiques de l'audit des ressources humaines :

L'audit social a émergé progressivement en se différenciant de l'audit général et financier par le domaine étudié et les réactions suscitées.

1- Evolution des définitions de l'audit des ressources humaines :

Si l'audit des ressources humaines n'est pas une idée nouvelle, sa définition a évolué en fonction du domaine audité et des méthodes adoptées.

Les premières tentatives d'évaluation formalisées dans le domaine des personnels remontent, aux France, 1940 : elles s'attachaient à mesurer les conséquences économiques de certaines opérations de gestion du personnel, et impliquaient que ces évaluations soient réalisées par des agents extérieurs à l'entreprise, appartenant soit au gouvernement, soit à des agences privées.

Ainsi, en 1962, TORRENCE proposait de définir l'audit comme une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques.

Un peu plus tard, c'est surtout dans les grandes entreprises que, l'audit fût mené de façon systématique, essentiellement sur les fonctions qui avaient le plus de rapport avec les coûts (salaires, négociation collective, analyse et classification collective de postes). Mais l'ensemble des fonctions de personnel pouvait être audité, lorsque le besoin s'en faisait sentir.

Certains praticiens concevaient l'audit en deux parties : la première concernant la vérification, par des méthodes détaillées, du degré d'application des politiques et procédures de personnel par la hiérarchie ; l'autre centré sur les questionnaires d'attitudes auprès du personnel.

Pour notre part, nous définirons l'audit des ressources humaines comme une démarche objective, indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

2- Spécificité de l'audit des ressources humaines :

La spécificité de l'audit social fonde essentiellement sur la nature du domaine audité, qui, à son tour, va déterminer l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres à ce type d'audit.

• **Objectifs de l'audit ressources humaines :**

Tout comme l'audit en général, l'audit des ressources humaines a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel, il ne se fait donc pas contre, ou sur l'entreprise, ou le directeur du personnel, mais pour elle et avec lui.

L'audit des ressources humaines apparaît comme un complément naturel de l'audit financier tout en rentrant dans la grande famille des audits. Il s'en différencie cependant par certaines caractéristiques liées au domaine audité et à la méthode utilisée qui le rendent spécifique.

• **Spécificités liées au domaine :**

C'est véritablement le domaine (ou l'objet), qui confère à l'audit des ressources humaines sa spécificité : la fonction personnel, et les diverses sous-fonctions qui la composent, ont un caractère qualitatif qui va avoir des répercussions sur les conséquences de l'audit et sur les méthodes retenues. L'audit en quantifiant le qualitatif pour caractériser une situation sociale induit des changements de comportements, quelques fois avant que les recommandations aux propositions soient formulées : ainsi, avant même que ne soit terminé un audit de l'absentéisme, celui-ci aurait diminué de façon notable.

- **Spécificités méthodologiques de l'audit des ressources humaines :**

La mesure d'écart implique une comparaison entre la valeur des indicateurs externes et celle des normes ou standards issues de référentiels spécifiques à la fonction personnel, et tiennent compte des contraintes particulières dans le domaine législatif, réglementaire ou conventionnel tout autant que des caractéristiques de l'entreprise ou l'établissement audité.

Tout auditeur a une obligation de moyens mais aussi de résultats : il est impossible de dire a priori quelles seront les conclusions d'un audit des ressources humaines, et de ce fait l'auditeur doit justifier que les résultats présentés ont été objectivement obtenus.

Ainsi, les opinions et perceptions sont un élément fondamental de l'information dans l'audit des ressources humaines : ceci implique que le recours à des techniques classiques d'entretien d'enquêtes d'opinion ou d'attitudes.

3- Domaines et niveaux de l'audit des ressources humaines :

L'audit des ressources humaines peut s'appliquer aussi bien à la fonction personnel dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (recrutement, salaire, formation, etc.), à des programmes particuliers (absentéisme turn-over, etc.), qu'aux moyens mis en France pour les réaliser, dans une entreprise, un établissement ou une unité, quelque soit le secteur d'activité.

L'audit peut être mené à trois niveaux : administration, gestion et stratégie. Il convient toutefois de remarquer qu'un audit mené à un seul de ces niveaux suppose que celui-ci soit déjà identifié comme porteur de risques. Il s'agit en effet de déterminer les sources de problèmes et de risques encourus à raison de dysfonctionnements apparaissant à différents niveaux : administration du personnel, gestion, politiques.

- **Au premier niveau :** l'audit portera sur la fiabilité et la validité des informations et sur la conformité légale des résultats obtenus.

L'authentification des chiffres est l'opération se rapprochant le plus de la vérification externe au sens comptable : l'auditeur des chiffres est l'opération se rapprochant le plus de la vérification externe au sens comptable : l'auditeur vérifie si les informations fournies sont valides.

- **Le deuxième niveau d'audit :** recouvre l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus.
La cohérence des procédures avec d'autres procédures dans la même fonction sera envisagée à ce niveau.
- **Le dernier niveau d'audit :** correspond aux décisions stratégiques. Les politiques de personnel sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise ? Existe-il des objectifs ? La stratégie globale de l'entreprise inclut-elle le facteur humain ? La stratégie de personnel est-elle adaptée aux contraintes et changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ?

Enfin, l'organisation de la fonction personnelle et les moyens disponibles sont-ils adéquats aux objectifs poursuivis ? La centralisation de l'information n'est-elle pas excessive ? Ou au contraire insuffisante ? Les membres du département de personnel sont-ils prêts à assumer des tâches autres qu'administratives ?

4- Techniques, outils et audit des ressources humaines :

L'audit ne saurait enfin être confondu avec certains outils ou techniques qu'il utilise, et qu'il contribue d'ailleurs à améliorer.

Ainsi, le bilan social peut être utilisé par l'auditeur comme première base d'informations, nécessaire mais non suffisante, pour identifier les écarts ; il peut faire l'objet d'un audit qui évalue la fiabilité des données et la conformité légale.

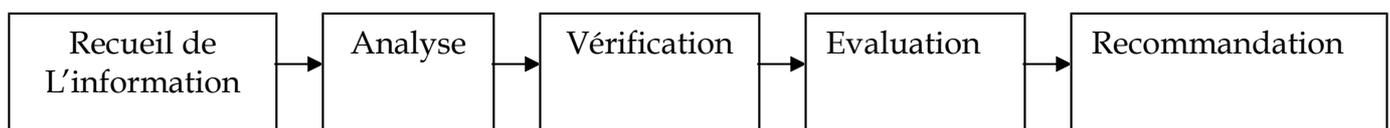
Da même, l'appréciation des performances individuelles est un des éléments que prendra en compte l'auditeur pour déceler certains problèmes, pour vérifier si les procédures sont respectées, et pour examiner si elles atteignent l'objectif visé.

Le tableau de bord (quand il existe) représente également un élément d'information pour juger de la capacité de contrôle et de prévision dans la fonction personnel, mais aussi un des aboutissements de l'audit des ressources humaines qui contribuera à l'amélioration de sa présentation et de son contenu, en y incluant des indicateurs significatifs des problèmes diagnostiqués, et des risques les plus graves pour l'entreprise.

L'audit des ressources humaines diffère donc de certains domaines, activités, approches et outils, à la fois par les objectifs visés, par la méthodologie utilisée et par le domaine retenu.

2.2 : Le déroulement de l'audit des ressources humaines :

Bien que chaque audit des ressources humaines soit différent d'une entreprise à l'autre, du fait des spécificités rencontrées, la méthode générale suivie par l'auditeur reste la même.



2.3 : Outils et techniques de l'audit des ressources humaines :

Pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation d'outils et de techniques pour recueillir l'information sans biais, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace. Les techniques et outils exposés dans cette partie sont loin d'être exhaustifs ou complets, ils ne sont présentés que brièvement, il est recommandé de se reporter à des ouvrages spécialisés ou de recourir à l'aide des experts si l'on veut approfondir ces différentes questions. Trois catégories des techniques et outils à présenter : le recueil de l'information, l'analyse des informations, la présentation des résultats.

2.3.1 : Outils et techniques pour le recueil d'informations :

2.3.1.1- Le recueil d'information :

Il peut être effectué à l'aide soit de méthodes statistiques portant sur des indicateurs quantitatifs, soit de méthodes psychosociologiques qui concernent les entretiens, questionnaires et enquêtes d'opinion.

L'échantillonnage permet de connaître la totalité des caractéristiques d'une population en n'en considérant qu'une partie. Plusieurs difficultés peuvent se présenter : absence de liste exhaustive du personnel, un turn-over important ou des conditions changeant rapidement. Dans ces cas il est préférable de procéder à un recensement c'est-à-dire un examen intégral de toute la population.

Pour procéder à un échantillonnage deux phases s'imposent : la sélection de l'échantillon et la détermination de sa taille.

- **Sélection de l'échantillon :**

Pour ce faire il est nécessaire de connaître exactement la population, ceci dans le but de donner à chaque élément de la population une chance égale d'être présenté dans l'échantillon.

- **Détermination de la taille de l'échantillon :**

Il est déterminé en fonction du degré de confiance et de précision désiré. Le premier est la confiance que l'on est en droit d'avoir dans l'exactitude de la représentation de la population. S'il est de 5%, il y a 95% de chances que les résultats tirés de l'échantillon ne diffèrent pas des caractéristiques de la population. Le degré de précision représente les limites à l'intérieur desquelles les estimations des caractéristiques de la population doivent figurer.

2.3.1.2- Le recueil d'opinions :

Il sera effectué à l'aide d'interviews et de questionnaires. Afin de ne pas omettre des points importants, l'auditeur se réfère à des questionnaires préétablis qui pourront être complétés selon la situation. L'auditeur peut utiliser également des enquêtes d'attitudes ou d'opinions. Les enquêtes d'opinions donnent une évaluation systématique des perceptions du personnel concernant l'état de l'organisation. Le but étant d'obtenir une meilleure compréhension des réactions des employés et de leurs préférences. Les attitudes qui font l'objet d'enquête recouvrent en fait 3 éléments différents : cognitif, affectif et comportemental.

2.3. 2 : Outils et techniques d'analyse :

Pour analyser les informations recueillies, plusieurs techniques se présentent dont :

2.3.2.1 L'organigramme :

C'est un document à partir duquel une analyse des taux d'encadrement ou de l'adéquation du flux de travail au découpage par service peut être entreprise. La comparaison de plusieurs organigrammes successifs donne un aperçu des améliorations faites au niveau de la philosophie du management.

2.3.2.2 La pyramide des âges :

C'est la représentation graphique d'une population par année et par âges. Elle peut être complétée par la pyramide d'ancienneté. La forme de la pyramide permet de se rendre compte des déséquilibres possibles (Trous importants ; gonflement du bas, gonflement du haut, ...).

2.3.2.3 Le diagnostic des responsabilités :

L'auditeur doit déterminer les responsabilités et clarifier les principaux rôles joués dans la fonction personnelle et déterminer un profil des rôles dominants joués par le département de personnel. Un manque de contrôle, un double emploi ou un manque significatif peuvent être décelé grâce à cet outil.

2.3.2.4 Le Flow-chars :

C'est une représentation graphique d'un système complexe à l'aide de symboles : c'est autant un moyen de communication d'un outil d'analyse.

2.3.2.5 Le diagramme de Pareto et l'arbre de causes :

Le plus souvent dans les entretiens le personnel ne fait pas de distinction entre causes et conséquences, entre l'événement et le problème, le diagramme de Pareto permet de faire cette distinction et de mettre un ordre d'importance des différentes causes. L'arbre de causes illustre l'enchaînement des causes qui ont concouru à l'apparition du résultat.

2.3.2.6 L'analyse de faisabilité : C'est une comparaison entre le coût de l'application des recommandations et le gain escompté.

2.3.3 : Techniques de présentation des résultats :

Tout comme le recueil de l'information et son analyse ; la présentation des résultats est régie par un certain nombre de règles dont l'observation permettra d'atteindre l'objectif de l'audit.

2.3.3.1- Présentation des résultats intermédiaires :

Avant toute démarche sur le terrain ; l'auditeur pourra se constituer un fonds de documentation générale, appelé dossier permanent (historique de l'entreprise, ses activités, sa technologie, sa structure, ...). Pour atteindre un maximum d'efficacité, les informations recueillies sur le terrain seront présentées dans des documents de travail. Ils sont établis au fur et à mesure de l'avancement de l'audit. Ces documents permettront une évaluation de l'audit lui-même. Ainsi, les documents de travail doivent respecter différentes conditions de clarté, lisibilité, standardisation, pertinence et concision.

2.3.3.2- Présentation du rapport final :

Toute mission donne lieu à la rédaction d'un rapport de synthèse qui est remis à la direction ou au demandeur de l'audit.

Du fait des objectifs assignés à tel rapport (communiquer un constat, attirer l'attention de la direction sur certains points, proposer des recommandations réalistes et objectives) ; celui-ci doit respecter les règles élémentaires de communication en utilisant un langage accessible aux lecteurs concernés ce qui implique que l'auditeur comprenne ce qu'ils perçoivent, attendent et ont besoin de savoir.

2.4 : Types d'audit des ressources humaines :**2.4.1 : Audit de l'absentéisme :**

L'audit de l'absentéisme peut être entamé à la suite de recommandations du pré diagnostique, reposant sur le constat de valeurs élevées et croissantes du taux d'absentéisme.

Il peut être réalisé, à la suite d'une demande directe de la direction, qui a pris conscience de dysfonctionnements et cherche à améliorer sa connaissance de la situation pour mieux résoudre les problèmes.

Pour se faire, il est nécessaire de cerner la notion d'absentéisme et d'aborder les différentes méthodes d'analyse qui permettent de définir le phénomène de l'absentéisme.

Il est également nécessaire de se référer à des modèles explicatifs des phénomènes pour diagnostiquer les causes ; c'est ce diagnostic qui permettra d'aboutir à des recommandations.

2.4.2 : Audit de l'emploi et du recrutement :

L'audit de l'emploi repose sur une analyse des tendances de l'emploi dans l'entreprise et des risques en découlant. Il utilise des indicateurs qui peuvent servir à un pré diagnostic mais va plus loin. Il se fonde d'abord sur une analyse de l'emploi pour évaluer les risques, Une gestion inappropriée de l'emploi se traduit en termes de coûts et de risques par des sureffectifs, des sous-effectifs (déficit par rapport aux besoins dans certaines catégories professionnelles ou qualifications), des surqualifications par rapport aux travaux exigés, des sous-qualifications, des taux de turnover élevés, une absence de mobilité, etc. qui ont une incidence sur la compétitivité de l'entreprise. Tous ces risques peuvent être décelés à l'aide d'indicateurs, dont la valeur sera appréciée lors d'un constat portant sur la situation de l'emploi, envisagée en termes quantitatifs et qualitatifs. En même temps, pourront être dégagées les forces qui constitueront autant d'opportunités pour le maintien et le développement de l'entreprise dans le futur

2.4.3 : Audit de la paie :

L'audit de la paie a été un des premiers aspects de la fonction Personnel auquel se sont intéressés les auditeurs. Mais ceux-ci le concevaient et le conçoivent encore souvent comme un prolongement de l'audit financier et l'abordent généralement dans une optique de vérification comptable et d'audit opérationnel. En effet, toute manipulation de fonds peut entraîner des fraudes et des erreurs, se traduisant en tout état de cause par des pertes pour l'entreprise. L'usage de l'informatique a encore accru les risques que peut faire courir la fonction paie à l'entreprise. En outre, ce domaine est plus aisément contrôlable que les autres fonctions de personnel, par son caractère quantitatif : les auditeurs y voyaient donc un prolongement naturel de l'audit financier. Cependant, à l'heure actuelle, la perspective adoptée pour auditer la paie tend à s'élargir pour apprécier non seulement la fiabilité et la conformité des opérations de paie, mais aussi, pour concevoir celle-ci dans une perspective de management afin d'évaluer son efficacité.

Un audit de la paie a pour objectifs :

- De vérifier la conformité des pratiques avec la législation et les procédures en vigueur dans l'entreprise ;
- De s'assurer de la sécurité du système de paie ;
- D'évaluer son efficacité à partir de critères : de régularité (payer à temps), d'exactitude (payer les sommes exactes dues) et enfin d'identification des bénéficiaires (payer à qui de droit). On examinera également le caractère évolutif du système de paie pour vérifier s'il répond bien aux caractéristiques et objectifs de l'entreprise.

2.4.4 : Audit de la formation :

L'audit de la formation peut être conçu comme le prolongement des conclusions d'un pré-diagnostic, ayant mis en évidence que ce domaine est la principale source des risques constatés

2.4.5 : Audit de la rémunération :

Un audit de la rémunération devrait logiquement débiter par une analyse des objectifs pour vérifier leur cohérence, et leur réalisation. Dans certains audits, cependant, une démarche inverse a été suivie : un constat des évolutions des divers éléments de la masse salariale a d'abord été réalisé, suivi d'une analyse des objectifs et des politiques de rémunération.

En fait, tout dépend de la demande initiale formulée par la direction : dans certains cas, une «dérive» importante de la masse salariale conduit à en étudier l'évolution pour mettre en évidence les causes ou les facteurs les plus significatifs et aboutir entre autres à des recommandations, à un tableau de bord permettant de suivre les facteurs les plus déterminants des variations, et de les prévoir. Cela entraîne une série de questions sur la pertinence des objectifs et des politiques adoptées non seulement en matière de rémunération, mais dans la fonction personnelle toute entière. Un audit de la rémunération recouvre de multiples domaines comme les salaires, les charges, les avantages sociaux.

CHAPITRE IV :

CAS DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES

EFFECTUER A L'ALEM DURANT NOTRE STAGE

Face aux exigences déontologiques et au principe sacro saint de l'audit nous avons été obligés de nous conformer aux exigences de la confidentialité, il était difficile pour nous d'entrer en possession d'un rapport d'audit ou des documents ayant trait au déroulement d'une mission d'audit des ressources humaines, car, selon les responsables des différentes entreprises et organismes que nous avons eu à contacter, laisser ce genre de document à la portée de tout le monde extérieur serait exposer le climat et le niveau de la société aux yeux de tous et surtout ce mettrait en danger les audités et aussi les auditeurs et surtout pécherait contre les règles de

conduite énoncées par l'institut international de l'audit et cela peut engendrer de poursuite judiciaire.

De ce fait, face à cette difficulté il nous a été conseillé de participer à une commission d'audit des ressources humaines ad-hoc créer et initié expressément pour nous aider à cerner la pratique de notre thème et étude et précisons que nous étions toujours gouverné par le principe de confidentialité.

le rapport d'audit selon le règlement et statut de l'ALEM et les règles déontologique de l'audit étant un document confidentiel propre au seul dirigeant et responsable de l'entreprise nous n'avons pas été permis de publier en entièreté ce document et l'ensemble de document du déroulement de ces travaux d'audit et de cité nommément les personnes auditée, nous avons néanmoins pu avoir l'autorisation de rapporté d'une manière synthétique ce que nous avons pu retenir durant le déroulement de cette mission d'audit, ce qui fera l'objet de notre étude dans ce chapitre pratique

Dans ce chapitre consacré au cas pratique de l'audit des ressources humaines, nous avons-nous exposerons l'audit de ressources humaines effectué au sein de l'agence de logements et équipements militaires où nous avons effectué notre stage de fin de formation. En effet, nous précisons que l'audit s'est effectué dans un contexte interne et par la cellule de l'audit interne de la division du développement à cette effet une commission d'audit a été composé de :

- **Mr MSYAH IMAD** chef de mission
- **Mr CHLIOU M'HAMED** Auditeur
- **Mr LAHMIDI MUSTAPHA** division développement
- **Mr GUYANDIGA GUYZANGA EMMANUEL STAGIAIRE**

La mission a portée sur l'ensemble de la gestion des ressources humaines pour pouvoir attester la conformité de l'administration du personnel à la réglementation du travail et aux procédures internes ,s'assurer de l'efficience de la politique de gestion des ressources humaines adoptée, maitriser les failles et imperfections lié aux ressources humaines de l'alem à fin d'améliorer le climat social et les conditions de travail au sein de l'organisme pour pouvoir atteindre de résultat meilleur au près des ressources humaines de l'entreprise ;

Ainsi nous tracerons dans ce chapitre les grandes lignes de ces travaux, le secteur, points et services audité, le commentaire de responsables des différents services concernés ainsi que les recommandations de la commission d'audit.

Les points suivant ont fait l'objet de l'audit :

Les déplacements, Le recrutement au cours de trois dernières années, Les avancements Le personnel occasionnel, Les stagiaires, Les fiches de postes et profils, Le climat social, La structure et mouvement des effectifs, Les couts des ressources humaines

SECTION 1 : LA DEMARCHE ADOPTEE

1.1 Seuil de signification

La taille de l'échantillon a été calculée de manière scientifique .En effet, le seuil de signification(SS) a été déterminé en appliquant à la charge du personnel un taux de 5 ° /°

| Années | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Masse salariale en DH | 16948 | 19913 | 21686 |
| X Taux (5pourc.) | 847 | 996 | 1084 |

Pour effectuer le prélèvement des échantillons, nous nous sommes basés sur une méthode statistique. La taille et le pas de sélection sont déterminés avec un niveau de confiance de 95 pourcent. Et un taux de risque de plus ou moins 2 pourcent.

1.2 Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon est déterminée en appliquant à la charge du personnel un coefficient R correspondant au risque d'audit :

| | |
|----------------------|-----|
| Estimation du risque | R= |
| Faible | 0,7 |
| Moyen | 2,0 |
| Elevé | 3,0 |

Nous avons retenu un coefficient R de 3, étant le caractère élevé du risque d'audit lié au cycle personnel. Soit T taille de l'échantillon à définir, la formule de calcul était la suivante :
 $T = \text{charge du personnel} \times R / SS$
 Soit en 2003 : $T = 16948 \times 3 / 847 = 60$
 Soit en 2004 : $T = 19913 \times 3 / 996 = 60$
 Soit en 2005 : $T = 21686 \times 3 / 1084 = 60$

1.3 Méthode d'échantillonnage

Nous avons retenu une méthode d'échantillonnage par strates (cadres, maîtrise, Exécution). Le nombre d'éléments testés est déterminé en fonction de l'importance de la strate dans l'effectif total.

Par exemple : le test des indemnités de déplacement servies en 2003

Etant donné que cette indemnité est généralisée à l'ensemble du personnel, l'échantillon testé a retracé la répartition de l'effectif total par catégorie, soit :

| Catégorie | Effectif total | Echantillon à tester |
|--------------|----------------|----------------------|
| CADRE | 30 | 13 |
| MAITRISE | 63 | 27 |
| EXECUTION | 47 | 20 |
| TOTAL | 141 | 60 |

SECTION 2 : LE RAPPORT D'AUDIT PROPREMENT DIT

2.1 Les déplacements

2.1.1 Les Constats

Il a été constaté que les chefs des entités établissent et signent eux même leurs plannings de mission sans signature du chef de département ; les PV de tournées, ne sont pas signés par le chef d'entité ; l'absence de rapport de mission en 2003, des ordres de missions non datés, des ordres de missions n'indiquent pas les dates de retour.

Et aussi les ordres de missions sont signés par le chef du DAF (délégation de signature), les transports en commun ne pas justifiés par des pièces en bonne et due forme (billet de train, auto car), des PV de tournée indiquent des dates de missions qui coïncide avec des weekends end ou des jours fériés.

En plus les PV de missions ne sont pas attachés aux ordres de mission, les plannings de mission ne sont pas normalisés ,les personnes sont remboursées pour les frais de transport en commun ,alors qu'il est indiqué sur les ordres de missions et les PV de tournée, que ces personnes sont autorisées à utiliser les voitures de service ;les dates de départ et de retour sur la base desquels le remboursement des frais de déplacement a été effectué ,ne sont pas conformes avec les dates du PV de tournée et les rapports de mission sont non complet ils n indiquent pas assez d'information sur le déroulement de la mission et ces rapport ne sont pas transmis au directeur pour appréciation

2.1.2 Les Risques

De ce constat les risques principaux sont les suivants :

- le remboursement des personnes non inscrites effectivement sur les plannings
- les missions fictives
- l'absence de repère en cas d'un incident quelconque
- manque de rigueur
- charges fictives

2.1.3 Les recommandations

Après études de ces risques la commissions à émis les recommandations suivantes aux responsables de l'entreprise :

- ✓ pour un suivi rigoureux des frais de déplacements, la direction de ressources humaines devrait veiller à la généralisation des planning de mission
- ✓ les chefs de départements devraient viser tous les plannings de missions
- ✓ La Direction de Ressources Humaines devrait dater les ordres de missions exclusivement signé par la direction générale sauf en cas de son absence
- ✓ une procédure de délégation de signature devrait être instaurée
- ✓ La Direction de Ressources Humaines devrait exiger des pièces justificatives en cas de déplacement par le moyen de transport en comment
- ✓ La Direction de Ressources Humaines devrait veiller au remboursement des frais de déplacements pour les jours de travail, sur la base des renseignements du déroulement de la mission sanctionnée par un rapport et prévoir une procédure en la matière.
- ✓ La Direction de Ressources Humaines devrait contrôler rigoureusement les pièces justificatives des missions
- ✓ La Direction de Ressources Humaines devrait vérifier rigoureusement les rapports de missions et refuser le cas échéant les rapports non complétés.

2.1.4 Les commentaires des responsables

Les responsables des ressources humaines ont mentionnés qu'ils veillent au rigoureux contrôle des plannings de missions et les ordres de missions ne sont signés que par le DAF qu'en cas d'absence du directeur de général.

En plus ils ont confirmé que le DAF avait la délégation de signature pour viser les ordres de mission.

Et précisent aussi qu'avec la mise en place d'une pointeuse informatique, il est plus facile de détecter les absences et aussi les dates de missions qui coïncident avec des week-end sont justifiées ;il s'agit des missions pour les quelles le suivi et le contrôle des chantiers a nécessité la présence d'un agent de l'ALEM pendant les week-end.

En plus, ils procèdent actuellement et régulièrement à la vérification des pièces justificatives des missions et à partir de l'année 2006 toute pièce justificatives des missions (P.V etc.....) est vérifiée par le chef de l'entité puis transmis au DAF pour en suite être remise à la direction des ressources humaines.

2.2 Les dossiers administratifs et le recrutement au cours des trois dernières années

2.2.1 Constats général

La commission à travers sa missions d'audit a constaté que certaines pièces du dossier administratif ne sont pas datées(décision d'avancement ,fiche d'évaluation, décision de congé ,attestation du travail, etc....), aussi, les pièces justificative du recrutement ne sont pas gardées dans le dossier du personnel (manque de l'annonce du recrutement au journal par exemple),et des mentions manquantes sur les fiches du personnel(fiche d'évaluation ,demande de congé, fiche de notation.....).

En plus, la direction des ressources humaines garde plus d'une copie pour certaines pièces administratives (décision de congé, décision d'avancement), le personnel n'est pas informé des notes d'évaluation annuelle, la présence des pièces raturées (demande de congé) et les fiches de notation comportent des mentions dont la plupart du personnel ignore la signification.

2.2.2les risques

De ce constat les risques principaux sont les suivants :

- L'absence de repère en cas de besoin
- Manque de pièce justifiant l'appel au recrutement en cas de contestation de toute nature
- L'ambiguïté en cas d'incident éventuel
- L'encombrement du service par des copies inutiles par des copies inutiles
- Le manque de transparence
- La perte d'authenticité
- L'évaluation sur des bases hétérogènes ou en ignorance totale des critères d'évaluation

2.2.3les recommandations

La mise en évidence des différents problèmes et des risques dans les dossiers administratifs et recrutements au cours de ces 3 dernières années, et de leurs causes, permet d'aboutir à la cette étape de l'audit, qui est celle des recommandations de solutions.

Ainsi, ma commission émet les recommandations suivantes :

- ✓ La Direction de RH devrait veiller à dater toutes les pièces constituant le dossier administratif du personnel
- ✓ La Direction de Rh devrait garder une copie de l'annonce du recrutement au journal, dans le dossier de chaque agent recruté
- ✓ La Direction de RH devrait compléter toutes les mentions sur les fiches du personnel
- ✓ La Direction de RH devrait garder une seule et unique copie pour chaque pièce et/ou prévoir un autre endroit pour archiver des copies selon les besoins
- ✓ La Direction des RH devrait soit informé le personnel des notes de son évaluation, soit le mettre au courant qu'il lui est possible de demander cette information
- ✓ La Direction RH devrait veiller à remplacer toutes les pièces raturées et s'assurer de leur destruction
- ✓ La Direction de RH devrait sensibiliser le personnel sur la signification des critères d'évaluation et leur incidence sur la note attribuée par le chef d'entité

2.2.4 Commentaire de responsable

Les responsables ont commenté à ce titre que la gestion interne permet dorénavant de dater systématiquement toutes les décisions, la direction RH garde à part certaines pièces du dossier administratif (dossier personnel, PV de la commission de recrutement, annonce au journal), pour les besoins d'audit (commission d'experts relevant du MF ou la cour des comptes), les responsables des entités sont les seuls responsables des mentions manquantes sur quelques fiches du personnel.

En plus, la direction de RH peut être amené à utiliser ultérieurement toutes les copies en plus pour les besoins internes ou externes, la direction RH ne peut qu'appuyer l'accord des chefs d'entités au cas où le personnel souhaiterait connaître ses notes d'évaluation, les pièces raturées ne seront ne seront tolérées la direction RH ,elle informera les responsables le plutôt possible, et aussi les c chefs d'entités sont les premiers responsables des mentions manquantes sur les fiches de notation.

2.3 Avancements

2.3.1 Constats

La commission a remarqué que l'indice de l'échelon ne correspond pas automatiquement au nombre d'années d'expérience, un retard dans l'avancement d'échelle pour certains membres du personnel et aussi l'absence d'une analyse sur la mobilité interne horizontale (mutation, transfert) et verticale (promotion)

2.3.2 Risques

La commission trouve que les risques liés à ces constats sont les suivants :

- Le manque de motivation
- Le risque de ne pas respecter les dispositions du statut du personnel
- La Politique ambiguë de l'agence en matière de promotion et de mutation pour chaque catégorie de personnel

2.3.3 Recommandation

Ces risques permettent d'aboutir aux recommandations de solutions suivantes :

- ✓ La direction RH devrait revoir les avancements des années antérieures et prendre en considération les cas soulevés dans le contrat dans les avancements ultérieurs
- ✓ La direction Rh devrait joindre tout le détail nécessaire pour justifier les décisions d'avancements dans une échelle supérieure
- ✓ La stratégie de redéploiement du personnel doit être clarifié et communiqué à l'ensemble du personnel

2.3.4 Commentaires des responsables

Les responsables ont précisé que l'indice de l'échelon a subit entièrement des modifications statutaire et aussi l'indice des échelles a subit de modification suite à l'intervention du ministère des finances et enfin la direction de Rh effectuera toute les analyse nécessaire ultérieurement.

2.4 Le personnel occasionnel

2.4.1 Constats général

La présente commission constate que la demande d'engagement d'un ouvrier occasionnel n'est pas faite d'une manière systématique, il y a l'absence d'une carte de pointage dans le dossier personnel occasionnel, engagé, pour justifier les jours de travail effectivement réglés.

En plus des constats ci-haut cités la commission constate l'absence d'un PV attestant le service fait suivant les normes prédéfinies à la date d'achèvement de l'intervention du personnel occasionnel ; l'absence de critères de sélection du personnel occasionnel.

2.4.2 Les risques

A ce constat la commission ressort les risques suivants :

- L'absence de la consistance et de l'objet de l'intervention
- L'intervention et paiement fictifs
- L'intervention ne répondant pas aux besoins réels de l'agence
- Le personnel occasionnel non qualifiés
- Interventions fictives

2.4.3 Les recommandations

La commission a retenues les recommandations suivantes :

- ✓ La direction RH devrait joindre la démarche d'engagement d'un ouvrier occasionnel à la décision du Directeur Général et mentionner sur la dite décision de l'engagement
- ✓ La direction RH devrait veiller à garder la traçabilité du personnel occasionnel (fiche de pointage jointe à l'engagement)
- ✓ La direction RH devrait élaborer un PV attestant les services faits suivants des normes prédéfinies
- ✓ La direction RH devrait sélectionner le personnel occasionnel sur base des critères objectifs
- ✓ La direction RH devrait s'assurer que tout paiement du personnel occasionnel est justifié par les pièces requises (demande d'engagement et décision de la Direction Générale)

2.4.4 Commentaires des responsables

A ce sujet les responsables ont dit que la Direction de RH réglait le personnel occasionnel d'une manière forfaitaire et a instauré des listes de présence pour s'assurer de la présence effective du personnel occasionnel.

Et aussi que la direction élaborera un PV de réception pour travaux exécutés.

2.5. Les stagiaires

2.5.1 Constat général

La dite commission constate à cet effet une absence de base de données des stagiaires par l'agence selon les spécialités et le besoin des services, les stages sont focalisés sur des spécialités redondantes (informatique surtout), les stagiaires ne sont pas satisfait de l'encadrement qui leur est offert.

2.5.2 Risque

De tout ce qui précède les risques sont les suivants :

- Les stages ne répondent pas aux besoins effectifs de l'agence
- Les stages ne font pas bénéficier aux entités de l'agence une diversité de spécialités (juridique, contrôle de gestion, ct...)
- Ces stages nuisent l'image de marque de l'agence vis -à-vis de l'environnement externe

2.5.3 Recommandations

Les recommandations sont les suivantes

- ✓ La direction RH devrait suivre rigoureusement les dossiers de stagiaire ,en élaborant des tables de suivi périodique

- ✓ La direction RH devrait diversifier le choix de stagiaires de différentes spécialités en contactant les établissements de formation et d'enseignement et en se concertant avec les entités de l'agence
- ✓ La direction RH devrait veiller à l'encadrement des stagiaires reflétant la qualité de la Gestion des Ressources Humaines, par des réunions périodiques avec les stagiaires ainsi que par intégration dans les activités de l'agence.

2.5.4 Commentaires des responsables

La direction RH fait savoir qu'elle commence à diversifier la nature des stages effectués au sein de l'agence en acceptant de recruter les stagiaires provenant des établissements de formations professionnel et universitaires et aussi elle s'assurera que l'encadrement des stagiaires se fait par des cadres de l'agence.

2.6 Fiches de postes et profils

2.6.1 Constats

Ils ont constaté que les postes et profils élaborées le 31 MAI 2005 ne correspondent pas à la réalité ni à l'exigence demandée (expérience, diplôme....) ; la non répartition adéquate du personnel entre les entités de l'agence selon les missions à accomplir et aussi les relations entre les postes ne reflètent pas l'assurance de séparation des tâches, indispensable pour le contrôle interne

2.6.2 Risques

- Double emploi, redondance des tâches et absence d'une transposition réelle des profils
- Cumul des fonctions, démotivation
- Mauvaise gestion

2.6.3 Recommandations

- ✓ La direction RH devrait veiller à actualiser les fiches de postes et profils afin de refléter la réalité de l'agence
- ✓ La direction RH devrait analyser le profil de chaque agent et proposer à la direction générale un redéploiement éventuel du personnel en fonction des demandes des entités
- ✓ La direction RH devrait s'assurer de la séparation des tâches sensibles, surtout entre le chargé du suivi des valeurs physiques et celui des valeurs comptables

2.7. Le climat social

2.7.1 Constats

Ils ont constaté le non répartition des charges de travail d'une manière équitable entre personnel, l'absence d'indicateurs de conflits (origine, service, personnes.....), l'absence d'une analyse des causes d'absentéisme et de départs et aussi l'absence de réunion périodique des délégués du personnel pour discuter des questions d'actualité (restauration, avancement,...) en collaboration avec les responsables de l'APOL M

2.7.2 Risques

- Sous emplois, oisiveté
- Conséquences en termes de couts, gaspillage, inefficience
- Détérioration des indicateurs de l'agence, d'incidence sur la production ; la compétitivité et la production
- Non respect de la réglementation en vigueur

2.7.3 Recommandations

- ✓ La direction RH devrait analyser les taches confiées à chaque personnel, analyser le volume du travail du travail, pour éviter des surcharges éventuelles et encourager le travail collégial
- ✓ La direction RH devrait évaluer la fréquence des sanctions disciplinaires, pour minimiser les risques de conflits potentiels
- ✓ La direction RH devrait analyser les causes de l'absentéisme durée, les causes des départs et d'insatisfaction, et ce, à partir de la pointeuse
- ✓ La direction RH devrait sensibiliser les délégués du personnel pour tenir des réunions périodiques afin de discuter tous les problèmes vécus et/ou éventuels au sein de l'agence, notamment de mener une intervention rapide pour la dératisation

2.7.4 Commentaires des responsables

Les taches sont affectées suivant les compétences de chaque ressource humaine ,toutefois ,des déséquilibres sont reconnus pour remédier à ces lacunes, la formation est inéluctable, les conflits sont surtout ressentis dans le collège de l'exécution et la maitrise et ce sont les chefs des entités qui doivent rapporter à La direction RH les problèmes de leurs employés,

Aussi une analyse de l'absentéisme du personnel pour l'année 2006 est en cours de finalisation par La direction RH en collaboration avec la division du développement, organisera une séance de sensibilisation pour les délégués du personnel à l'effet de discuter des problèmes du personnel qui sont d'actualité.

2.8 Structure et mouvement des effectifs

2.8.1 Constat

La répartition par tranche d'âge révèle des déséquilibres dus à la part très importante de la tranche d'âge [45-50ans] ; l'indice de stabilité est de 97 pourcent en 2005 alors qu'il est de 100 pourcent en 2004, 98 pourcent en 2003, l'existence de postes à hauts risques sans solutions de remplacements en cas de départ des titulaires actuels, et aussi le taux de « turnovers » est de 10 pourcent avec une absence d'une analyse de la stabilité des effectifs, du motif du départ (volontaire ou non, nouvel embauché ou non)

2.8.2 Risques

- Déséquilibre de la pyramide des âges, risque de dénomination
- Démotivation
- Perte de temps et de coûts pour le redémarrage des affaires
- Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, inadéquation des politiques de recrutement

2.8.3 Recommandations

- ✓ La direction RH devrait prendre des actions correctives adaptables au problème du déséquilibre de la pyramide des âges
- ✓ La direction RH devrait veiller à régulariser la situation des personnes forfaitaires
- ✓ La direction RH devrait étudier l'adéquation de la structure des qualifications aux contraintes éventuelles
- ✓ La direction RH devrait élaborer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et une politique de recrutement adaptée à la stratégie de l'agence

2.8.4 Commentaires des responsables

Les commentaires des responsables à ce sujet ont été fait comme suit, une analyse de la pyramide des âges est déjà finalisée par la direction RH, La Direction RH a déjà soulevé la situation du personnel forfaitaire avec le Ministère de finances ; pécuniairement leur situation en tant que « forfaitaire » leur est plus avantageuse leur titularisation, aussi une politique de recrutement et de départ est en cours de réalisation et en plus une analyse de la stabilité des effectifs sera faite pour les années à venir.

2.9 Les couts des ressources humaines

2.9.1 Constats général

Remarque d'une absence des coûts de personnel et l'absence d'une analyse des coûts de la gestion de la ressource humaine, et aussi l'absence d'une analyse minutieuse des coûts cachés de la ressource humaine

2.9.2 Risques

- Le manque de visibilité à moyen et long terme sur le coût réel de la ressource humaine
- L'absence d'une information exacte sur la gestion de la ressource humaine
- Les coûts provoquent des dysfonctionnements qui peuvent affecter la rentabilité, l'efficacité et la qualité ainsi que la compétitivité de l'agence

2.9.3 Recommandations

- ✓ La direction RH devrait élaborer des analyses des coûts du personnel ; coûts primaires coûts secondaires et les coûts externes
- ✓ La direction RH devrait élaborer des analyses de coûts de la gestion de la ressource humaine (coûts d'intégration, les coûts de maintenance et de formation et les coûts de départ
- ✓ La direction RH devrait effectuer des analyses des coûts cachés des ressources humaines

2.9.4 Commentaire des responsables

Une analyse des coûts des ressources humaines nécessitera le renforcement La Direction RH par le recrutement des cadres à profils pointus.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des compétences est un nouveau modèle, il se base sur un certain nombre de méthodes dont celle basées sur le comportement. L'apport de l'audit des ressources humaines est plus intéressant lorsqu'il s'agit de l'évaluation. Il fournit au manager un cadre de référence méthodologique permettant de recadrer les décisions du manager.

Face aux changements de son environnement internes ou externe, l'entreprise est amenée à détecter ses changements pour pouvoir les gérer ensuite. L'auditeur des ressources humaines ne devrait pas rester sans réaction il doit user de sa faculté d'écoute afin de guider les individus et leur fournir la capacité de s'adapter au nouvel environnement, il devrait même aller plus loin et être l'œil neuf du manager compétent et indépendant afin d'anticiper toutes sources de démotivation ou de résistances suite au changement. Même si la crédibilité de tels audits est aujourd'hui au centre des débats, l'audit des ressources humaines a joué un rôle primordial en matière de contrôle du travail et normes environnementales dans les pays où les

ONG et les syndicats ont mené des campagnes de dénonciation conjuguées à l'attention accrue des médias et à une sensibilisation aux conditions dans lesquelles le travail est effectué.

Dans plusieurs de pays africain l'audit des ressources humaines a vu le jour, il y a une dizaine d'années, et ne semble pas percer dans ce secteur des ressources humaines encore considéré comme le parent pauvre au sein de l'entreprise.

L'arrivée de plusieurs institutions d'enseignement de l'audit aidera à l'évidence ce concept à se concrétiser d'avantage. Il reste à développer la communication et la vulgarisation de ce mode d'évaluation.

Le rôle de l'audit de ressources humaines est, à partir d'une analyse de l'entreprise et des systèmes de contrôle mis en place par chaque département, d'apprécier l'efficacité et la pertinence de son fonctionnement, de proposer des améliorations et des axes de progrès, et de contribuer ainsi qu'au développement de l'entreprise.

Ainsi, l'audit de ressources humaines ne doit cependant pas être confondu avec le contrôle interne qui est un procédé mis en œuvre par la Direction Générale ; la hiérarchie et personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs.

De nombreux signes montrent que les mentalités évoluent, l'attention portée à la détection des potentielles, l'ouverture des centres d'évaluation et le développement des techniques de recrutement.

Le jugement porté sur la qualité des ressources humaines doit devenir plus serein et plus sûr. A beaucoup d'égards, ce progrès nécessaire passe par un dialogue renforcé entre managers et psychologues. L'utilisation des techniques d'audit, parce qu'elles ont donné la preuve de leur efficacité dans de nombreux domaines, est certainement de nature à favoriser ce dialogue. Donc l'audit des ressources humaines est une évaluation de ses ressources humaines et l'objet de cette évaluation doit toujours être en rapport avec le résultat et ne doit pas aller au-delà de ce qui a été évalué.

De tout ce qui précède, on peut dire que l'audit des ressources humaines est un outil ou soit un procédé fondamental de pilotage de l'entreprise, s'il est bien utilisé, il permet non seulement de mesurer le climat social de l'entreprise mais il peut également servir de base à une politique sociale plus efficace.

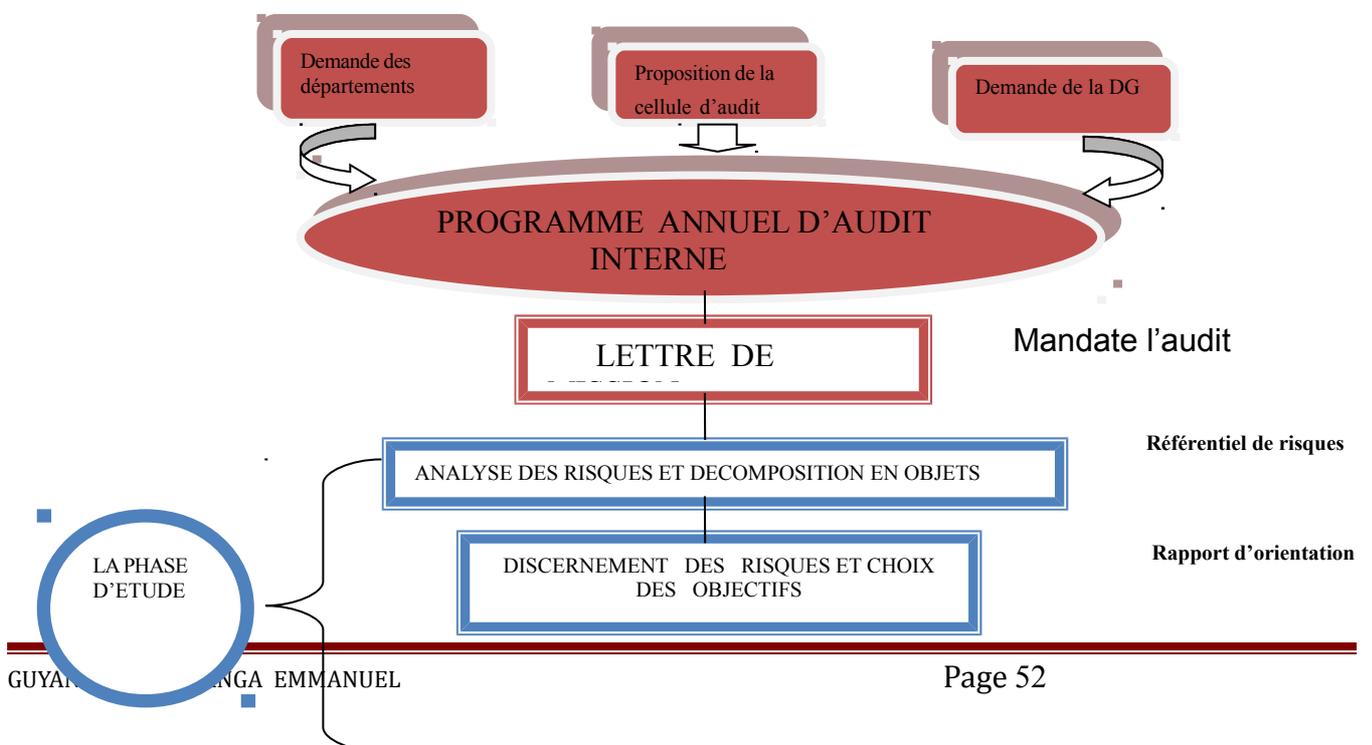
Tout au long de notre étude, l'audit des ressources humaines nous a montré son importance et son rôle dans une entreprise, Quelque soit les dirigeants d'un PME ou d'une grande entreprise et nous avons compris qu'évaluer, contrôler, juger, écouter ne sont pas des actes naturels, ce sont pourtant des nécessités du management. L'affirmation de la dimension stratégique des ressources humaines contient en elle-même la volonté de ne pas gaspiller, mais au contraire de les développer.

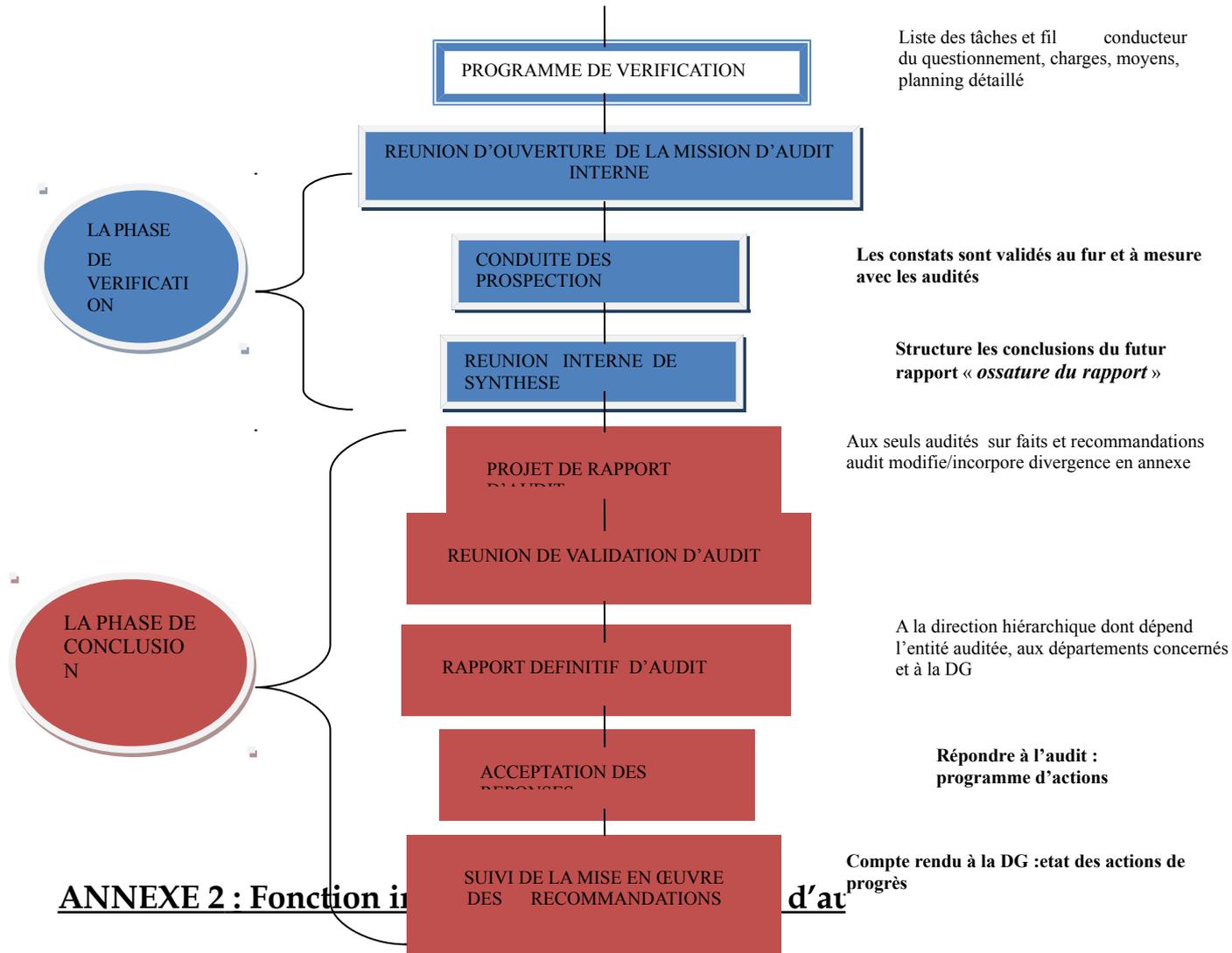
L'audit des ressources humaines s'appuie sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail. L'auditeur des ressources humaines ne substitue pas au manager qui doit évaluer, contrôler, jugé mais l'auditeur est sur ce sujet l'œil neuf, compétent et indépendant dont le jugement, solidement étayé, pourra permettre au manager de recadrer ses évaluations. Il sied de préciser aussi que l'auditeur doit faire preuve de l'honnête, objectivité, diligence, confidentialité et loyauté, il faut qu'il puisse disposer de l'indépendance nécessaire le permettant de porter une appréciation impartiale sur la base de constat établis et validés. Il est le garant de la cohérence des critères retenus, de la pertinence des choix méthodologiques et de l'efficacité des résultats.

Alors, nous concluons par là en faisant appel à tous les dirigeants en particulier les gestionnaires de ressources humaines quel 'audit des ressources humaines en entreprise est un facteur non négligeable voir même très important pour le développement de l'entreprise.

L'audit des ressources humaines est nécessaire pour toute entreprise, car elles ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel et elles ont besoin de cette stratégie permettant de s'adapter aux changements du marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être rentables. Mais comme on l'a dit qu'il est un des facteurs important pour le développement de l'entreprise. Il est du devoir du dirigeant de ne pas se focaliser seulement sur l'audit des ressources humaines, mais aussi de tenir compte aux conditions permettant la motivation du personnel, comme la gestion des salaires par exemple.

ANNEXE I :le déroulement d'une mission d'audit interne





| PHASE OU TACHE | INTERVENANT | | | |
|--|-------------|----------|--------|---------|
| | AUDITE | AUDITEUR | DG | CCAI |
| Lancement de la mission d'audit interne | | | Décide | Exécute |
| La phase de lancement | | | | |
| Prise de contact | informé | exécute | | |
| Acquisition d'une connaissance générale du domaine à auditer (*) | | exécute | | |
| Détermination des risques(*) | | exécute | | |
| Choix des objectifs de l'audit(*) | | propose | valide | |
| Production du programme de verification | | exécute | | |
| La phase d'exécution | | | | |
| Réunion d'ouverture d'audit | participe | organise | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------|----------|---------|-----------|
| Conduite de la prospection | participe | Exécute | | |
| Compte rendu final au site | informé | Exécute | | |
| La phase de synthèse | | | | |
| Elaboration du projet de rapport | Informé | établit | | |
| Réunion de clôture d'audit | participe | organise | informé | informé |
| Rapport d'audit définitif | | établit | valide | prevalide |
| Le suivi des recommandations | | | | |
| Conduite des actions d'amélioration | Etablit | | informé | suit |
| Bilan final des actions | informé | établit | valide | participe |

(*) Ses étapes ne seront pas réalisées si la lettre de mission précise que c'est la procédure simplifiée de conduite d'une mission d'audit des ressources humaines qui est retenue.

- DG : directeur général
- CCAI : chef de la cellule de l'audit interne

ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENT A ETABLIR :

| DOCUMENT | PHASE OU TACHE | RESPONSABLE D'ELABORATION | DESTINATAIRE |
|---------------------------------|--|---------------------------|-----------------|
| Lettre de mission | Lancement de la mission d'audit interne | DG | Auditeur / RSAU |
| La phase de lancement | | | |
| Papier de travail | Prise de contact | Auditeur | D.I |
| Plan d'approche(*) | Acquisition d'une connaissance générale du domaine à auditer | Auditeur | D.I |
| TffA(*) | Détermination des risques | Auditeur | D.I |
| Rd'o(*) | Choix des objectifs d'audit | Auditeur | D.G |
| PdeV | Production du programme de vérification | Auditeur | D.I |
| La phase de vérification | | | |
| PV de réunion | Réunion d'ouverture d'audit | Auditeur | RSAU |
| FRAP et PdeT | Conduite des prospections | Auditeur | D.I |

| | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|
| PV de réunion | Compte rendu final au site | Auditeur | RSAU |
| La phase de synthèse | | | |
| Projet de rapport | Elaboration du projet de rapport | Auditeur | RSAU |
| PV de réunion | Réunion de clôture d'audit | Auditeur | RSAU |
| Rapport d'audit | Rapport d'audit définitif | Auditeur | D.G+RSAU |
| Le suivi des recommandations | | | |
| Etat des actions et progrès | Conduite des actions d'amélioration | R .MER | DG+CCAI |
| Bilan final | Bilan final des actions et progrès | CDAI | D.G |

(*) La production de ses documents n'est pas demandée si la lettre de mission précise que c'est la procédure simplifiée de conduite d'une mission d'audit interne qui est retenue.

- R.MER : responsable désigné pour la mise en œuvre des recommandations
- DI : document interne à classer dans le cadre du dossier d'audit.

ANNEXE 4 : CLASSEMENT ET ARCHIVAGE DES DOCUMENTS D'AUDIT

| ENREGISTREMENT | CLASSEMENT ET ARCHIVAGE | | |
|--|----------------------------|--|--|
| | LIEU D'ARCHIVAGE | METHODE DE CLASSEMENT | DUREE D'ARCHIVAGE |
| Lettre de mission, papiers de travail, plan d'approche, TffA, Rd'O, FRAP, rapport provisoire d'audit et PV | Cellule de l'audit interne | Dossier d'audit classé selon la démarche de l'annexe 2 | Jusqu'à l'achèvement de la prochaine mission |
| Rapport définitif d'audit, état des actions et progrès et bilan final du suivi des actions et progrès | Cellule de l'audit interne | Dossier spécifique par mission d'audit | 10 ans après la fin du suivi |

ANNEXE 5 : FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME(FRAP)

Référence papier de travail :
N°

FRAP

PROBLEME :

| |
|--------------------------|
| FAITS : |
| CAUSE : |
| CONSEQUENCES : |
| RECOMMANDATIONS : |

Etabli par :

Approuvé par :

Validé avec :

ANNEXE 6 : FICHE DE SUIVI D'UNE RECOMMANDATION

Document à compléter et à retourner à la cellule de l'audit interne au plus tard pour le.....

Rapport d'audit :(1).....

Elaborée le :.....

| |
|---|
| Recommandation :(N°, références, texte) |
|---|

| | | | | |
|---------------|--|---|--|--|
| Réponse | Etablie par(2) | Réalisée Retenue A l'étude Refusée | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | |
| Dates prévues | DESCRIPTION DETAILLÉE DU PLAN D'ACTION (si la recommandation est mise à l'étude, indiquer les raisons de ce choix, les objectifs fixés à l'étude, le responsable désigné pour cette étude et la date à laquelle les conclusions seront connues et la décision définitive arrêtée) | | | |

| | |
|--|---|
| | (si la recommandation est refusée, la décision doit être motivée) |
| | |
| <input type="checkbox"/> Cocher ici si la description du plan d'action porte sur plus d'une page | |

- (1) : indiquer le titre du rapport, son numéro de référencement et sa date d'élaboration
 (2) : compléter par le nom du destinataire de la fiche, sa fonction, sa signature et la date de réponse.

Bibliographie

1. Actes du séminaire 2005-mangement et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. EDUSCOL
2. Audit des ressources humaines», J. Igalens, Edition liaison, 2000
3. Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace ; P. Candau. Paris : Vuibert, 1989.
4. Guides de gestions de ressources humaines destiné aux entreprises de technologie de l'information, édition techno- compétence 2003
5. histoire de la fonction personnel », J.FOMBONNE, édition Dunod 2001
6. la gestion des ressources humaines, Cahiers français n°333 : (juillet -août 2006)
7. *La Gestion des Ressources Humaines*, La Découverte Dietrich A., Pigeyre F, Coll. Repères, 2005
8. la gestion de cadre «acteurs de leurs carrières, Hommes et techniques D. Peini, paris 1985
9. la GRH : principes pratiques et critiques, J. Igalens
10. La conduite d'une mission d'audit interne, Olivier LEMANT de l'Institut Français des Auditeurs Consultants Internes, édition Clet et Dunod
11. le centre dévaluation, une autre méthode de sélection et dévaluation des cadres, F. Tapernoux, Payets, Lauronne, 1984

12. l'évaluation du personnel quelle méthode choisir, Levy - Leboyer, Edition d'organisation Paris 1992
13. L'ECONOMISTE ; Numéro 1651 ; Vendredi 28 Novembre 2003 ; « Les premiers pas de l'audit social dans les entreprises »
14. Panorama de la gestion des ressources humaines : de l'atelier à la multinationale, J.P BOUCHEZ,
15. projet de rapport d'audit des ressources humaines de l'ALEM effectué en 2006
16. Théories et pratique d'audit interne, édition des organisations
17. www.memoire online.com
18. La charte de l'audit interne au sein de l'ALEM
19. procédure pour la conduite d'une mission d'audite interne

Table de matière

| | |
|---|-----------|
| Dédicace..... | i |
| Remerciement..... | ii |
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre I : GENERALITES SUR LES RESSOURCES HUMAINES..... | 3 |
| Section 1 : Historique | 4 |
| 1.1. Avant la première guerre mondiale..... | 4 |
| 1.2. Les conséquences de la première guerre mondiale..... | 4 |
| 1.3. Les Trente Glorieuses..... | 5 |
| 1.4. Mondialisation et nouvelles technologies de l'information | 6 |
| Section II : Notion générale de la gestion de ressources Humaines | 6 |
| 2.1 Définition : | 7 |
| 2.2 Les éléments constitutifs de la GRH..... | 7 |
| Section III : La fonction ressources humaines..... | 7 |
| 3. 1 .planification de ressources humaines | 7 |
| 3. 2 :l'embauche, l'accueil et l'intégration des ressources humaines..... | 8 |
| 3. 3 la rémunération..... | 9 |
| 3. 4 évaluations du rendement..... | 10 |
| 3. 5 santé et sécurité au travail..... | 11 |
| 3. 6 .supervision, encadrement et formation..... | 11 |
| 3.7. Mesures disciplinaires..... | 12 |
| CHAPITRE II : LAUDIT DES RESSOURCES HUMAINES..... | 13 |
| Section 1 : objet de l'évaluation..... | 1 |
| 1.1. l'objet recherché et validité de résultat..... | 14 |
| 1.2. les niveaux de l'évaluation..... | 16 |
| Section II : audit des performances individuelles..... | 18 |
| 2.1 analyse du travail et performance individuelle..... | 19 |
| 2.2. Les outils de l'audit de performance: | 21 |
| Section 3 : audits des potentiels..... | 23 |
| 3.1. La détection, l'évaluation et la mobilisation des potentiels: | 24 |
| 3.2 Potentiels et gestion prévisionnelle des ressources humaines..... | 25 |
| 3. 3. méthodologie de l'audit..... | 26 |
| CHAPITRE III : LA DEMARCHE..... | 28 |
| Section I prédiagnostic de l'audit des ressources humaines..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 1.1 : Objectifs et démarche générale : | 29 |
| 1.2 : Diagnostic des causes et des recommandations : | 32 |
| <i>Section 2: l'audit des ressources humaines</i> | <i>32</i> |
| 2.1 : Fondements, domaines et spécificité de l'audit des ressources humaines : | 33 |
| 2.2 : Le déroulement de l'audit des ressources humaines | 37 |
| 2.3 : Outils et techniques de l'audit des ressources humaines : | 37 |
| 2.4 : Types d'audit de ressources humaines : | 39 |
| CHAPITRE IV : CAS DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES | 42 |
| Section 1 : la démarche adoptée: | 4 |
| 1.1 Seuil de signification : | 43 |
| 1.2 Taille de l'échantillon : | 44 |
| 1.3 Méthode d'échantillonnage | 45 |
| Section 2 : le rapport d'audit proprement dit : | 45 |
| 2.1 Le déplacements: | 45 |
| 2.2 Le recrutement au cours de 3 dernières années :..... | 46 |
| 2.3- Les avancements: | 47 |
| 2.4 Le personnel occasionnel..... | 50 |
| 2.5 Les stagiaires..... | 51 |
| 2.6 Les fiches de postes et profils..... | 52 |
| 2.7 Le climat social..... | 53 |
| 2.8 La structure et mouvement des effectifs..... | 53 |
| 2.9 Les couts des ressources humaines..... | 54 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 55 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 57 |