

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Memoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master Académique en Sciences de
Gestion, Option : Audit et Contrôle de Gestion.

Thème :

*L'audit du processus de la gestion des
ressources humaines :*

Cas de l'ENIEM.

Dirigé par :

Mr. ZERKHEFAOUI Lyes

Présenté par :

LAZIB Samira

Jury composé de :

Président: Mr. DRIR Mohamed, Maitre assistant classe A, UMMTO.

Rapporteur : Mr. ZERKHEFAOUI Lyes, Maitre assistant classe A, UMMTO.

Examineur : Mr. MEZIAINI Yacine, Maitre assistant classe A, UMMTO.

Promotion 2017.



Remerciement

Nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui nous ont aidé à aller jusqu'au bout de ce travail.

Nos reconnaissances à **M^r ZEKHEFAOUI**, Lyes, pour son encadrement et son aide précieuse tout au long de notre travail.

Nos sincères remerciements à l'ensemble du personnel de la fonction ressources humaines, et l'unité qualité et environnement, pour leur accueil en particulier **M^r BOUMRAH**

Et **M^{me} LARIDE** pour leurs disponibilités et patiences et surtout **M^r BOU MRAH** pour son dévouement et ses précieux conseils.

Notre gratitude à l'ensemble de l'équipe de master « audit et contrôle de gestion » pour les efforts fournis.

Notre profond respect aux membres de jury pour leur amabilité d'évaluer notre modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents

A mon frère « **ACHOUR** » que j'adore beaucoup, à qui je souhaite tous le bonheur et la réussite du monde, mon soutien d'hier d'aujourd'hui et de demain.

A mes frères « Youyou, Slimane, Azem. »

A mes très chères sœurs « Samia et son fils Saad, Rosa et sa fille Farah, kahina et sa clique « Jugurtha, joujou, Alicia. »

A tous mes amis, sans exception, qui m'ont aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce modeste travail, et à toutes et à tous ce qui ont été à mes cotes durant la réalisation de ce travail.

MERCI

SAMIRA

Liste des abréviations :

A : auditeur.

AD: adéquat.

AG : assemble général.

AV: à vérifier.

C: conforme.

CA : chiffre d'affaire.

COFRAC : Comité français d'accréditation.

DG : direction général.

DRH : Direction des ressources humaines.

GPEC : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : gestion des ressources humaines.

IFACI : institut française de l'audit et du contrôle interne.

IIA : l'institut international des auditeurs.

IN: inacceptable.

ISO: International Organization for Standardization, (Organisation Internationale de normalisation).

NC: non- conformité

RA : responsable de l'équipe d'audit.

RH: ressources humaines.

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

SMIC : salaire minimum interprofessionnel de croissance.

SMQ : système de management de la qualité.

Listes des figures et tableaux :

1) Listes des figures :

<u>Figure N01</u> : la détermination des besoins en RH.....	52
<u>Figure N02</u> : l'analyse du poste.....	53
<u>Figure N 03</u> : entretien avec le responsable des entretiens d'embouche.....	54
<u>Figure N 04</u> : Le plan d'audit.....	81
<u>Figure N 05</u> : check-list d'évaluation de la fonction RH.....	83
<u>Figure N 06</u> : check-list d'évaluation de la formation.....	86

2) Listes des tableaux :

<u>Tableau N 01</u> : tableau récapitulatif des objectifs en GRH.....	21
<u>Tableau N 02</u> : les différents types d'audit et leurs objectifs majeurs.....	40
<u>Tableau N 03</u> : la différence entre l'audit interne et l'audit externe.....	40
<u>Tableau N 04</u> : le code de conduite de l'auditeur	41

Sommaire

Remerciement.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Liste des tableaux et figures.

Introduction générale	1
Chapitre 01 :lesprocessusressourceshumaines	3
Section 01 : généralité sur la fonction ressources humaines.....	4
Section 02 : les objectifs de la fonction ressources humaines	13
Section 03 :les politiques ressources humaines « RH ».....	22
Chapitre 02 :l’audit de processus ressources humaines	32
Section 01 : généralités sur l’audit	33
Section 02 :démarche et objectifs de l’audit RH	42
Section 03 :l’audit des politiques RH	51
Chapitre 03 :L’audit de la formation au niveau de l’ENIEM.....	61
Section 01 : présentation de l’ENIEM	62
Section 02 :déroulement de la mission d’audit du processus de formation au sein de l’ENIEM	71
Section 03 :la présentation des résultats	80
Conclusion générale	90
Bibliographie.....	91
Annexes	93
Table des matières	97

Introduction générale

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui enthousiasme, leur créativité.

À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. En effet, toute décision en matière de gestion des ressources humaines a des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la G. R. H. sont très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

Si certaines entreprises sont aussi performantes différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, se sont les hommes, leur ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel.

D'ailleurs, de nombreuses entreprises n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprise sont leurs meilleurs atouts.

Cependant, gérer ce personnel n'est pas une chose facile.

En effet, l'humain à la différence de la machine doit pouvoir travailler dans des conditions de travail qui lui permettant d'exploiter au mieux ses capacités.

Pour cela l'entreprise cherche à avoir un outil spécifique qui lui permet d'identifier et de mesurer ses faiblesses ainsi que ses forces pour l'aider à réagir contre tout changement qui peut lui arriver ,et de faire face à son environnement pour être plus compétitive sur son secteur d'activité et d'assurer sa survie et sa résistance.

Et d'une autre part l'audit est une pratique consistant à mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre par une entreprise afin de réaliser ses objectifs.

Le souci majeur de l'audit RH est de s'assurer que « les bonnes personnes sont au bons endroits » et que les procédures de communications internes et externes à l'entreprise permettent d'éviter toutes erreurs de compréhension tout en valorisant la capacité d'initiative.

L'audit RH est aussi un outil qui permet à une entreprise ou à une organisation de maîtriser les problèmes humains ou sociaux. Il a pour mission d'analyser tous facteurs de risque et d'en déduire les recommandations visant à les réduire.

Enfin, l'audit RH a principalement pour rôle d'étudier et de contrôler le bon fonctionnement des services de ressources humaines ainsi que la bonne gestion du personnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe.

Introduction générale

L'objectif de notre recherche est de démontrer l'intérêt ou l'utilité de l'audit dans les entreprises, et plus précisément dans le domaine ou la fonction ressources humaines. À partir de là, nous essayerons de montrer la valeur ajoutée que l'audit peut apporter pour une entreprise.

Pour cela nous allons construire notre problématique principale autour de la question suivante :

Dans quelle mesure l'audit des ressources humaines contribue-t-il à la performance de l'entreprise ?

De cette problématique principale découlent les questions suivantes :

- Existe-t-il réellement un audit des politiques ressources humaines au niveau de l'ENIEM ?
- L'entreprise communique t'elle bien ses politiques et ses objectifs et sensibilise ses salariés ?
- Est-ce que le responsable du personnel de l'unité analyse le programme de formation en fonction de l'objectif fixé ?
- Fait-il une analyse des compétences du personnel pour planifier la formation ?

Pour répondre à toutes ces question, nous avons opté pour la méthode « documentaire », afin, de collecter l'information au niveau du terrain de recherche.

Pour répondre à la problématique soulevée, nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre portera sur : les processus ressources humaines, ce qui a pour but de montrer les généralités sur la fonction ressources humaines, les objectifs de la fonction ressources humaines, et les politiques ressources humaines « RH ».

Le deuxième chapitre sera consacré a l'audit de processus ressources humaines. Qui a pour objectif de présenter les généralités sur l'audit, démarche et objectifs de l'audit RH et enfin, l'audit des politiques RH.

Et en ce qui concerne le troisième chapitre nous traiterons de la pratique : « l'audit du processus de la formation », ce chapitre va contenir la présentation de l'ENIEM ; puis, le déroulement de la mission d'audit du processus de formation au sein de l'ENIEM ; et enfin, la présentation des résultats.

Introduction du chapitre 01:

Les processus RH sont l'ensemble des actions menées par le service des Ressources Humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins.

Cette mise en œuvre de la stratégie d'entreprise passe par de nombreuses actions au quotidien, tout en ayant pour objectif global de servir au mieux les intérêts de l'entreprise face à son environnement et de la rendre ainsi plus performante.

Des le recrutement du personnel, à la gestion de carrière, passent par l'évaluation, la formation, sans oublier l'ensemble des procédures administratives de la gestion du personnel.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la fonction ressources humaines et de démontrer sa grande importance dans la gestion de l'entreprise ainsi que dans sa réussite.

A cet effet nous avons consacré :

- La 1^{ère} section pour la présentation générale de la fonction ressources humaines ; son historique ; définition de quelques concepts clés en GRH ; les missions de la GRH...
- La 2^{ème} section porte sur les objectifs de la fonction ressources humaines ; ses activités ; les enjeux de la fonction ressources humaines ; les objectifs de la GRH...
- La 3^{ème} section nous l'avons consacré pour les différentes politiques RH ; dont nous avons présenté les différents processus de la fonction RH dès le recrutement jusqu'à la gestion des carrières ; passent par la rémunération ; la GPEC ; et la formation.

Section 01 : Généralité sur la fonction ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est une fonction très importante dans l'entreprise.

La contribution de la gestion des ressources humaines dans le succès de l'organisation est établie depuis longtemps. Par contre, beaucoup d'organisations fonctionnent encore avec des outils désuets et même dans certains cas qui ne sont pas conformes aux normes actuelles autant sur le plan légal, qu'opérationnel. L'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines (GRH) sont d'une grande importance. Pour cela, la GRH doit contribuer à améliorer la performance de l'organisation.

1) L'historique de la GRH:

On peut dire que l'histoire de la GRH a passé par plusieurs modèles¹. Et vu que la GRH est une science de nature contingente dont la pratique change à travers le temps et l'environnement interne et externe dans lequel elle évolue, nous trouvons différents modèles, nous citons essentiellement quatre d'entre eux.

1-1) Le modèle traditionnel :

Ce modèle est rattaché beaucoup plus au modèle taylorien de l'organisation, il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité ; dans ce modèle les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser, ont comme fonction de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités du personnel.

1-2) Le modèle des relations humaines :

Dans ce modèle on recherche l'efficacité et la notion d'équité ; l'intention est centrée sur la satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable à l'évolution de l'entreprise, aussi les ressources humaines d'après ce modèle ne se réduisent pas à une mission de minimisation des coûts.

1-3) Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

L'homme dans ce courant est considéré comme une ressource pour l'entreprise, voire la plus importante, dont le système de gestion est participatif là où le manager n'est pas seulement là pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe ; le but n'est plus

¹PIGEYRE, F, « La gestion des ressources humaines. », la découverte, paris, 2016, p12.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

d'améliorer la satisfaction mais c'est de faire évoluer le processus de prise de décision et d'atteindre l'efficacité globale de l'entreprise et de l'organisation.

1-4) Le model de la gestion stratégique :

Dans ce modèle l'individu recherche sa propre satisfaction avant toute chose, il vise à atteindre ses propres objectifs, ce qui lui permet de montrer les échelons, la fonction ressource humaines est définie comme la prise de décision prenant en compte des stratégies individuelles.

2) Définitions des concepts clés en GRH :

La gestion des ressources humaines est une fonction très importante dans l'entreprise, quelque soit sa taille ou son secteur d'activité, pour sa relation directe avec toute les autres fonctions ; dans ce qui suit on va présenter la fonction RH ainsi que ses éléments constructifs.

2-1) Définitions de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation »².

D'après **Jean-Marc LE GALL**, la DRH est une fonction de l'entreprise « qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »³

P. Roussel en donne la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

²CADIN,L, et autres : « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000, P04.

³<http://www.CERCLERH.com>. Consulté le 13/06/2016 ,18:55.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »⁴

Peretti, J-M définit la fonction ressources humaines comme : « ensemble des activités concernant la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. »⁵

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité pour une plus grande efficacité au profit de sa stratégie et de ses objectifs.

2-1-1) Définition du recrutement :

Le recrutement : « opération ayant pour but de pourvoir un poste »⁶

Le recrutement : En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.

2-1-2) Définition de La formation :

La formation : « transfert de connaissances ou de savoir –faire. »⁷

Et aussi d'après le même auteur Peretti J-M, « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »⁸

La formation et le coaching : Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).

⁴ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, p.05

⁵ PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines. », Vuibert 5 édition, paris, 2008, p123.

⁶ Idem, p208.

⁷ Idem, p126.

⁸ Idem, p99.

2-1-3) Définition de la motivation :

La motivation : « besoin qui met en mouvement, qui fait agir. »⁹.

Et aussi selon ce même auteur Peretti J-M, qui a défini la motivation comme « ensemble des facteurs qui incitent le salarié à travailler. »¹⁰

La motivation positive (récompense : félicitation, prime, promotion, formation...) et **négative** (sanction : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe.

La satisfaction des besoins :

Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus source de motivation. Maslow hiérarchise les besoins on :

- les **besoins physiologiques** (manger, dormir...);
- les **besoins de sécurité** (sécurité contre la violence, sécurité de l'emploi...);
- les **besoins d'appartenance à un groupe** ;
- les **besoins d'estime** ;
- les **besoins de réalisation de soi.**

D'après cette théorie, tant qu'un besoin inférieur (physiologique, sécurité) n'est pas satisfait, un besoin supérieur (estime, réalisation de soi) ne peut pas être source de motivation.

Donc, A.H Maslow, après avoir établi une hiérarchie des besoins ; pense que la source de motivation de l'homme réside dans les besoins non satisfaits.

Et F. Herzberg, stipule que la source de motivations s'explique par les besoins supérieurs (appartenance, estime et accomplissement).

⁹ PERETTI, J-M , op.cit, p171.

¹⁰Idem, p171.

Aussi, E. Mayo, trouve que la motivation s'accroît avec la participation et la responsabilisation.

2-1-4) Définition de la communication :

La communication : la communication selon Peretti, J-M est : « tout type d'échange d'informations entre acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou fonctionnel, ou non »¹¹.

La communication : est selon Auvinet, J-M la communication est : « chargée de développer de nouveaux outils et de former les hommes, et en premier lieu l'encadrement. »¹²

La communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement.

2-1-5 Définition de la planification et le contrôle :

La planification : d'après Coté, M, la planification : « c'est un ensemble d'activités qui permettent aux dirigeants d'une entreprise d'identifier, d'évaluer et de définir leurs besoins en ressources humaines en tenant compte de leurs objectifs ,de leurs programmes d'action et de développement a court, moyen et long termes . »¹³

Contrôler : pour Thévenet, M, le terme contrôler signifie : « vérifier la pertinence de ses choix, contrôler leur efficacité selon des critères fixés. »¹⁴

La planification et le contrôle de l'avancement des tâches :

L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

¹¹ Op.cit., p65.

¹²AUVINET, J-M, et al, « la communication interne au cœur du management »les éditions d'organisation, paris, 1990, p16.

¹³COTE, M, « la gestion des ressources humaine », diffusion Vuibert édition, paris, 2010, p 45.

¹⁴THEVENET, M, et al : « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation, 2édition, paris, 2009, p5.

2-1-6) Définition de L'administration du personnel :

Administration de personnel : selon Peretti, J-M, l'administration de personnel est l' : « ensemble des tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi et la rémunération de personnel salarié. »¹⁵

L'administration du personnel : Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié.

2-1-7) Définition d'un conflit :

Un conflit est une **situation d'opposition** entre deux ou plusieurs personnes (ou entre deux groupes). Il ne faut pas cependant confondre **désaccord** et **conflit**. Le conflit existe à partir du moment où il existe un **enjeu** qui diffère entre deux individus.

Les différents types de conflits :

- Les **conflits d'intérêts** surviennent lorsque deux individus ont des intérêts opposés.
- Les **conflits de pouvoir** surviennent lorsque deux individus souhaitent occuper le même poste ou la même fonction.
- Les **conflits d'identité** surviennent lorsque l'attitude de certains individus n'est pas conforme à leur fonction, à leur rôle dans l'organisation.

2-1-8) Définition de la compétence :

Selon DEJOUX, C, la compétence est : « Est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. »¹⁶

¹⁵Op.cit, p6.

¹⁶DEJOUX, C : « gestion des compétences et GPEC »,dunod édition, paris ,2008,p9.

3) Définir les politiques et procédures RH :

En GRH¹⁷ on peut définir une politique et procédure comme suit :

Une **politique** est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter les membres d'une organisation. Chaque politique concerne un aspect important de la mission ou des opérations d'une organisation.

Une **procédure** indique aux membres d'une organisation comment mettre en œuvre une politique. Une politique définit l'ensemble des principes généraux, tandis qu'une procédure indique comment mettre en œuvre ces principes.

Les politiques sont rédigées sous la forme d'énoncés ou de règles, et les procédures sous la forme d'instructions à suivre selon un ordre logique et des étapes déterminées.

3-1) L'importance des politiques :

Les politiques RH sont importants à plusieurs égards :

- Elles communiquent les valeurs et les attentes concernant la façon de faire les choses dans l'organisation.
- Elles permettent à l'organisation de respecter la législation et assurent une protection contre les plaintes du personnel.
- Elles précisent et mettent en œuvre les bonnes pratiques qui conviennent à l'organisation.
- Elles soutiennent le traitement uniforme du personnel, l'équité et la transparence.
- Elles aident la direction à prendre des décisions cohérentes, uniformes et prévisibles.

4) La démarche de gestion en matière de ressources humaines :

Les étapes¹⁸ clés d'une démarche de gestion en ressources humaines sont structure comme suit :

4-1) Analyser :

C'est repérer, observer, analyser, diagnostiquer, prendre en compte la réalité, ses caractéristiques, son potentiel d'évaluation.

¹⁷<http://www.politiquesRH.com>. Consulté le 6/6/2017 à 17 :30

¹⁸THEVENET, M, op.cit., p5.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

On peut d'abord, observer les comportements, les façons de travailler et d'interagir.

Le second niveau d'analyse consiste à mieux connaître les activités et les besoins en personnel, quantitatifs et qualitatifs pour mieux comprendre en quoi les ressources humaines doivent contribuer à l'activité et aux objectifs de l'entreprise : dans une entreprise de haute technologie ou dans une industrie de main-d'œuvre, les besoins sont différents. On peut ensuite, regarder la composition de l'effectif, par catégorie de qualification, d'âge, de sexe.

On peut recenser les politiques de personnel : emploi, recrutement et sélection, affectation des personnes, rémunérations ou gestion des carrières. Les politiques d'évaluation permettent de mettre en évidence les critères implicite et explicite de mesure de l'efficacité du personnel. Les systèmes de sanction (positive et négative) complètent la prise en compte de l'évaluation.

Et également, on peut chercher les représentations relevant d'une approche culturelle, cette préoccupation revient à considérer que, dans toute organisation, ou société humaine, s'est construite une conception de la personne, c'est-à-dire des droits et des devoirs de l'organisation vis à vis de la personne et des droits et devoirs de la personne vis-à-vis de l'organisation.

4-2) Décider :

Décider¹⁹ et agir, c'est ce qui en fait la difficulté. Il n'y a décision que s'il y a choix possible. Ces décisions relèvent de différentes échelles de temps : elles répondent à des besoins immédiats (pourvoir un poste, sélectionner un candidat, fixer une rémunération).

À plus long terme, c'est construire un parcours de carrière et de formation, développer une politique de formation, mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences, adapter les systèmes d'information.

4-3) Contrôler :

Gérer, c'est mesurer et suivre les résultats des choix. Cela concerne le respect des règles, des procédures ou des politiques. C'est aussi mesurer la contribution des décisions prises sur le développement des stratégies de l'entreprise : par exemple, dans quelle mesure une campagne de communication et de recrutement a permis de remplir les objectifs de croissance ou de remplacement des générations sortantes .

¹⁹ THEVENET, M, Op.cit, p5, 6.

Il faut contrôler les frais de personnel qui représentent des budgets importants, déterminants dans les secteurs à forte utilisation de main-d'œuvre, par exemple. On peut contrôler les effets des décisions sur les personnes, leurs stratégies, leur développement, leur satisfaction. Enfin, un dernier niveau de contrôle concerne la fonction elle-même : comment la fonction GRH a fonctionné.²⁰

5) Les missions de la GRH :

La GRH joue un rôle très important dans l'affectation des missions en ce qui concerne les actions suivantes :

- Anticiper : avoir l'Homme qu'il faut, où il faut, quand il faut.
- Identifier : savoir attirer et conserver ses talents.
- Choisir : recruter juste.
- Accueillir afin de fidéliser les nouveaux collaborateurs.
- Apprécier pour que chacun se situe clairement.
- Rémunérer afin d'encourager l'effort personnel.
- Orienter en ouvrant les perspectives d'évolution.
- Former pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel.
- Animer : faire participer pour mobiliser davantage.
- Communiquer : écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

Elles protègent les personnes et l'organisation des pressions dues à l'opportunisme.

Toute gestion à un but ou une finalité, la gestion des ressources humaines qui s'appuie sur des stratégies bien planifiées, répond à cette exigence. En effet, les Managers des ressources humaines se sont assimilés à un certain nombre de missions, dont l'exécution correcte donne sens à la fonction.

²⁰ Op.cit, p6.

Section 02 : les objectifs de la fonction ressources humaines :

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

1) Les activités de la fonction ressources humaines :

Les activités de la fonction ressources humaine peuvent être regroupés en activités²¹ de :

1-1) Planification des RH :

- Analyse des besoins,
- Gestion prévisionnelle,
- Gestion stratégique,

Cette activité consiste à analyser de manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et en compétences, selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle a fixés.

1-2) Evaluation :

- Analyse /évaluation des employés,
- Évaluation individuelle des salariés : rendement, compétences, potentiel.

Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les besoins et postes de travail dont elle dispose et / ou dont elle a besoin à un horizon donné. Cette démarche constitue un socle indispensable pour les autres activités RH.

1-3) Recrutement –sélection-affectation :

Il s'agit de mettre en œuvre les procédures et démarches pour recruter les salariés correspondant le mieux aux besoins définis, les sélectionner et les affecter aux postes de travail adéquats. Ces activités peuvent se découler en externe (recrutement externe d'un nouveau salarié) ou en interne (gestion des mobilités).

²¹Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, p05.

1-4) Développement des RH :

- Gestion des compétences /formation ;
- Gestion de carrières ;
- Rémunération.

Les objectifs de « maintien des salariés » dans l'emploi passent par la valorisation des RH : formation, gestion des compétences et des carrières, politique rémunération, et de motivation non financières.

1-5)Qualité de vie de travail, climat interne :

- Amélioration des conditions de travail,
- Bien-être des salariés,
- Communication interne.

Le service²² RH veille à améliorer ses dimensions de la qualité de vie au travail et à entretenir un climat social satisfaisant en interne.

1-6) Maintiens des relations sociales :

- Négociation collective ;
- Gestion des conflits.

Les différentes décisions et orientations s'inscrivent pour la plupart dans une logique de négociation collective, des lors que des représentants des salariés sont présentes et actifs au sein de l'entreprise.

Les partenaires sociaux veillent au respect des droits des salariés et aux intérêts collectifs.

L'Employeur s'efforce de remplir ses objectifs stratégiques et financiers, tout en respectant les droits et en tentant de limiter le risque de conflit sociaux.

1-7) Contrôles de gestion sociale :

- Évaluation de cout de la gestion sociale,
- Contribution aux performances ;
- Analyse des écarts.

Une démarche de contrôle de gestion sociale vise à analyser les éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations, évaluer les effets des actions entreprises, chiffrer le cout du social et maitriser les dépenses dans ce domaine.

²²Op.cit, p.06.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

Elle nécessite, d'une part, un recueil d'informations sociales et, d'autre part, un système d'information et des tableaux de bord sociaux.

2) Les principales missions et activités du responsable des ressources humaines:

L'objectif est de former des assistants RH polyvalents ayant à la fois une solide compétence technique en termes d'administration du personnel et de gestion de la paie mais également une capacité de prise de recul et d'analyse sur les domaines plus complexes du développement RH et des relations sociales.

2-1) Mission du responsable /directeur des ressources humaines:

Le Responsable / Directeur des ressources humaines a pour mission²³ de définir, valider, piloter et suivre la réalisation de la stratégie RH de l'entreprise. Il assure le lien entre la Direction Générale et le personnel en prenant en charge les relations sociales au sein de l'organisation. Il conseille et apporte son expertise aux différentes directions opérationnelles.

2-2) Activités principales du responsable des ressources humaines :

Les principales activités du responsable RH sont comme suit :

- Définir la stratégie et la politique RH en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise (emploi, rémunération, formation, GPEC, conditions de travail, gestion du climat social, politiques sociales, responsabilité sociale de l'entreprise, égalité hommes/femmes, emploi des seniors, emploi des handicapés, acquisition des talents...)
- Définir les procédures RH et assurer leur conformité aux exigences légales et juridiques locales et internationales (code du travail, règles de la sécurité et de l'hygiène au travail...). Conseiller la direction sur les mesures nécessaires à prendre,
- Encadrer les équipes de la DRH dans la réalisation des projets RH,
- Implémenter des programmes de développement, d'orientation, de formation du personnel et de GPEC (évaluer les besoins futurs en personnel, formuler des plans pour satisfaire ces besoins...),
- Identifier les risques psycho-sociaux liés aux activités des collaborateurs et élaborer et surveiller la mise en œuvre de plans de prévention,
- Définir et piloter le déploiement du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) afin d'assurer une gestion efficace du capital humain de l'entreprise en accord avec sa stratégie,
- Organiser la relation avec les salariés sur les questions RH (paie, congés, contrat, carrière...),

²³http://www.principales_missions_DRH.com. Consulté : 6/6/2017 17 :35 .

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

- Conduire le dialogue social et négocier avec les instances représentatives du personnel (syndicats, comité d'entreprise...) afin de concilier les objectifs de l'entreprise et la satisfaction de ses employés,
- Assurer la gestion budgétaire de la masse salariale,
- Représenter la direction générale dans les activités RH.

3) Les enjeux de la fonction ressources humaines :

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux²⁴ :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

4) Les objectifs de la GRH :

Les objectifs de la G.R.H. peuvent tout d'abord se décliner en trois catégories

d'objectifs : objectifs explicites et implicites et objectifs à long terme : attirer des candidats de qualité, maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise, accroître la motivation et l'implication des salariés, utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi, améliorer la qualité de vie et la productivité au travail, assurer le respect de la législation sociale.

²⁴SHIMON, L,et autres « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p30.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler le cycle de vie, du salarié dans l'entreprise : l'analyse et l'évaluation des emplois, l'opération de recrutement-sélection-affectation, le développement des ressources humaines (formation et gestion de carrière), l'organisation du travail et les relations sociales. À cela s'ajoutent, en amont, les activités de planification-prévision et, en aval, celles de contrôle de gestion sociale.

Selon la fonction RH les objectifs de la GRH peuvent être structurés en objectifs explicites, implicite, et enfin, en objectifs à long terme.

Donc les objectifs explicites de la GRH sont comme suit :

4-1) Les objectifs explicites : la gestion des ressources humaines vise quatre (04) objectifs explicites²⁵ :

- Attirer des candidats de qualité (qualifiés);
- Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise (rendement satisfaisant) ;
- Accroître la motivation des salariés ;
- Et utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi.

L'étape d'analyse et d'évaluation d'emploi est considérée comme une étape clé lors de la recherche de candidatures, car trouver un candidat qui correspond au poste proposé dans les meilleurs délais, et avec les qualités exigées par le poste est un problème que les entreprises fréquentent tous les jours. Donc l'entreprise cherche tout d'abord à avoir l'Homme qu'il faut, où il faut, quand il faut. Avant toutes autres choses.

4-1-1) Analyse-évaluation des emplois

L'analyse et l'évaluation des emplois constituent le socle des politiques de G.R.H. avant même de s'intéresser aux individus qui composent l'organisation, il s'agit ici d'examiner les emplois, postes ou tâches autour desquels l'activité de l'entreprise est structurée et le travail est organisé. Analyser et évaluer les emplois sur une base systématique doit permettre d'objectiver les décisions de G.R.H. associées.

²⁵PERITTI, J-M : « gestion des ressources humaines et gestion du personnel. », 2^e édition, Vuibert, Paris, 1998, p105.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

Trois étapes sont habituellement distinguées : La description de l'emploi : une fiche de description répertorie les – postes de travail correspondant à l'emploi et leur affectation, le positionnement hiérarchique de l'emploi, la liste des missions à effectuer et éventuellement les tâches associées.

La spécification de l'emploi : elle consiste à recenser les – capacités et compétences requises pour tenir l'emploi, en termes de qualification d'expérience, de formation, de qualités personnelles, de capacités physiques ou intellectuelles.

L'évaluation de l'emploi : elle conduit à attribuer a la création d'une valeur ajoutée – permet d'établir la valeur des emplois au sein d'une organisation. Évaluer quelle est, pour l'employeur, la valeur du travail effectué ainsi que la hiérarchisation des emplois qu'il offre, il convient de faire une analyse exhaustive des tâches, responsabilités, connaissances et compétences nécessaires pour chaque poste.

Une gestion efficace de RH est essentielle à l'entreprise, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés, à favoriser leurs montées dans l'entreprise et à susciter leur motivation.

Toutefois, on reconnaît que l'atteinte des objectifs opérationnels fixés par laGRH accroît l'efficacité organisationnelle, par conséquent, une relation inadéquate et des programmes des motivations mal connus pourtant peuvent créer de l'insatisfaction chez les employés et influence défavorablement sur leur rendement.

Et les objectifs implicites de la GRH sont structurés comme suit :

4-2) Les objectifs implicites:

La GRH vise en outre trois (03) objectifs implicites²⁶ :

- Accroître et améliorer la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Et assurer le respect de la législation sociale (cadre juridique).

La GRH n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment.

²⁶Op.cit,P106.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

Des objectifs implicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteinte se traduira, comme dans le premier cas, par des effets positifs à long terme pour l'organisation.

L'accroissement de la productivité²⁷ : la recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or, la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Conscient de cette réalité, les entreprises les plus productives tiennent en haute considération leurs services des ressources humaines car, pour obtenir un résultat, il faut viser à la fois l'accroissement de la productivité et l'amélioration de qualité des produits, cette tendance rend impératif le besoin d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

L'amélioration de la qualité de vie au travail : le caractère routinier et satisfaisant de certains emplois est indéniable ; on constate qu'il existe d'avantage de salariés désireux de se confier des responsabilités accrues qu'on ne l'aurait imaginé. Certains souhaitent en outre jouir d'une grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leurs entreprises.

Un nombre croissant d'employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser leurs aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera, rehaussera leur qualité de vie au travail.

Le respect du cadre juridique doit se faire en conformité avec les lois et règlement existant ainsi qu'avec les décisions arbitraires ou les jugements rendus par les tribunaux juridiques. Ces impératifs d'ordre juridique s'exercent sur la plupart des activités de GRH d'où la nécessité pour les gestionnaires des ressources humaines de connaître à fond les lois et les règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

²⁷Op.cit, p106.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

Et enfin, les objectifs à long termes de la GRH sont structurés comme suit :

4-3) Les objectifs à long terme : les objectifs à long terme²⁸ de la fonction GRH peuvent être regroupés en trois objectifs qui sont comme suit :

- La survie de l'entreprise :

- Le profit :

- La compétitivité :

- La survie de l'entreprise :

D'après le dictionnaire français « Internaute » la définition du mot survie est comme suit :

« Survie est un terme désignant le fait de survivre, de prolonger l'existence ».

La continuité de l'activité économique de l'entreprise pour une plus longue durée possible et la réalisation de ses objectifs principaux et d'être performante sur son secteur d'activité et d'avoir des avantages, des bénéfices,... et le souhait de toutes entreprises.

- Le profit :

D'après le dictionnaire français « Larousse » le terme profit : désigne un :

« Gain réalisé sur une opération ou dans l'exercice d'une activité ». Il est synonyme d'un bénéfice, avantage ...

- La compétitivité : caractère de ce qui est compétitif. Compétitif : Définie par « Internaute » dictionnaire français c'est ce « Qui est capable de supporter la concurrence avec d'autres. »

Synonyme de : concurrentiel, performance.

La notion de compétitivité s'entend comme la capacité à faire face à la concurrence et à occuper une position forte sur un marché, qu'il soit domestique ou extérieur. Dans ce cadre, la compétitivité peut concerner une entreprise, un secteur d'activité ou une économie nationale.

²⁸MERCIER., E, et SCHMIDT,G, : « gestion des ressources humaines », édition PEARSON,2004, P27.

Chapitre 01 : les processus ressources humaines

Un Objectif à long terme est un **objectif stratégique**, il consiste à projeter, dans le moyen et le long terme, les besoins en ressources humaines d'une entreprise. IL doit permettre la prise de décision, selon une logique cohérente, l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains nécessaires à cette stratégie.

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité en ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organisations gouvernementales. Ces objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment, il y accroîtra encore davantage (son influence) s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

Ces principaux objectifs déclinés, dessinent les grands domaines de la fonction RH

Tableau N 01 : tableau récapitulatif des objectifs en GRH.

Les objectifs explicites	Les objectifs implicites	Les objectifs à long terme
-Attirer des candidats de qualité (qualifiés); -Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise (rendement satisfaisant) ; -Accroître la motivation des salariés ;	-Accroître et améliorer la productivité du travail ; -Améliorer la qualité de vie au travail ; -Et assurer le respect de la législation sociale (cadre juridique).	- La survie de l'entreprise. - Le profit. - La compétitivité.

Source : élabore par moi-même.

Section 03 : Les politiques ressources humaines « RH »:

Les politiques de Ressources humaines dans leur ensemble sont fondées sur quatre grands principes : diversité, mobilité, équité et responsabilité. Ils s'appliquent dès le recrutement et tout au long du parcours de chaque collaborateur au sein du Groupe.

1) Le processus du recrutement :

Le recrutement est une démarche décisive dans la politique des ressources humaines, car elle peut avoir un effet contraire aux buts recherchés.

Il convient, par conséquent, de définir avec clarté, la politique à suivre ainsi que les moyens qui permettront de la soutenir.

1-1) Définition du recrutement :

D'après le dictionnaire français «l'internaute» le recrutement se définit comme : «Action de choisir et de sélectionner une personne pour intégrer une structure, une association, une entreprise. »

1-2) La stratégie du recrutement : Développer²⁹ une politique du recrutement c'est vouloir définir une politique de recrutement attractive dynamique et cohérente.

1-2-1) Définir la stratégie du recrutement:

L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

L'une des orientations fréquentes est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

1-2-2) Devenir un employeur attractif:

Attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'y être fidèle devient essentiel.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la construction d'une image plus ou moins attractive.

Quatre (4) règles permettent de devenir un employeur attractif :

1-2-2-1) Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité : les jeunes non qualifiés et les jeunes diplômés, les techniciens et les cadres expérimentés ont des

²⁹PERETTI, J-M, :« ressources humaines. »,12^e éditions, Vuibert ,paris, 2010, p206.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

aspirations diverses qu'il faut identifier et analyser afin de définir les politiques et pratiques pertinentes.

1-2-2-2) Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutements et alignées sur la stratégie de l'entreprise.

1-2-2-3) Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts RH de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée : créer les messages, expliciter l'offre carrière.

1-2-2-4) Définir et animer une relation amont : définir ses cibles (écoles, centre de formation, universités,.....) , imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer Des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover.

1-3) La définition du poste et du référentiel de compétences :

La réussite³⁰ du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité, sous forme d'un référentiel de compétences.

Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales,
- Fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement, et le profit,
- Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus,
- Présenter le poste aux candidats

1-4) Les entretiens :

L'analyse de dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs Entretiens sont organisés avec un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques,
- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien qui est comme suit :

³⁰ PERETTI, J-M, Op.cit, pp 208, 212.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

✓ L'accueil du candidat :

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

✓ La recherche d'informations :

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

✓ La présentation de poste au candidat :

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés et structurés. L'interviewer doit posséder double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement.

1-5) L'Accueil et l'intégration :

Accueil et intégration³¹ : il faut, une fois la décision de recruter un candidat prise, assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.

Le suivi de l'intégration : la période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Le suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois ; et un an par exemple. Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, pendant cette période les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

2)Le processus de la rémunération :

La politique de rémunération est l'un des sujets les plus sensibles en gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Elle peut être définie comme la mise en place et l'utilisation de critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeurs ; employés; syndicats...).

2-1) Définition de la rémunération :

La rémunération est en somme le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travailleur en charge ».³²

³¹ PERETTI, J-M, Op.cit , p223.

³² CAMERLYNCK, G-H, et LYON-CAEN, G, « droit de travail », paris, Dalloz, 1965, p179.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

2-2) Objectifs et enjeux de la rémunération

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation³³:

2-2-1) L'équité :

Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

2-2-2) La compétitivité :

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes.

Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

2-2-3) La flexibilité :

Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

2-2-4) La reconnaissance des prestations fournies :

Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié.

2-3) La détermination de la rémunération de base :

La rémunération de base se définit selon différents critères, depuis 1950 les salaires sont fixés librement, soit par voie de convention collectives, soit par accord d'entreprise ou par le contrat individuel de travail. Ce principe de liberté des salaires doit cependant respecter un certain nombre d'obligations :

- ✓ Respect du SMIC ;(salaire minimum interprofessionnel de croissance, donc le montant du salaire minimum en Algérie est de (18 000 DA).
- ✓ Egalité des salaires hommes /femmes,

³³MAKINDOU , M ,et MUTOMBO, G, « la classification des emplois », Cours F.A.S.E, UPC, 2007- 2008.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

- ✓ Tenue de la négociation annuelle obligatoire (en fonction des progrès, du budget, des performances sur N-1),
- ✓ Le paiement du salaire et des charges ...

2-4) Les freins à l'élaboration d'une politique de rémunération :

- ✓ Manque de visibilité de l'activité de l'entreprise et de son budget à CT et MT
- ✓ Prise en compte des contraintes de chaque poste de travail
- ✓ Pré requis négligés (ex : oubli du budget, pas de chef de poste)
- ✓ Incohérence avec les valeurs, la culture, l'organisation ou l'environnement de l'entreprise
- ✓ Rémunération du poste de travail sans prise en compte de l'expérience et des compétences
- ✓ Non équité entre les salariés...

3) Le processus de la gestion des carrières :

La performance et la compétitivité de l'entreprise reposent de plus en plus sur sa capacité à attirer, mobiliser et retenir les meilleurs talents.

3-1) Définition :

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**".

3-1-1) La carrière:

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles elle reçoit une contribution ». ³⁴

3-1-2) Gestion de carrière : « C'est le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation ». ³⁵

3-2) Les étapes de la carrière : la carrière est un ensemble de comportements perçus par un individu a propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie .donc les différentes étapes de la carrière sont :

3-2-1) La période d'exploration : en début de carrière l'individu cherche sa « voie » ³⁶.

Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

³⁴SABA, T, et DOLAN, S, « La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles », 5e édition Pearson, Canada, 2013, P350.

³⁵PERETTI, J-M, 5eme édition, op.cit, P 239.

³⁶ CERDIN, J-L, « Gérer les carrières », Ems éditions, paris, 2000, pp109, 110.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

3-2-2) L'établissement et l'avancement : ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

3-2-3) La croissance, le maintien ou la stagnation : dans cette période l'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préfère se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

3-2-4) La période de détachement graduel : l'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

3-3) La mobilité : est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés.

3-3-1) Les différents types de mobilité ³⁷ : les formes de mobilité organisationnelle sont :

3-3-1-1) La mobilité verticale : elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N à un niveau supérieure N+1. Elle correspond à la promotion classique. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

3-3-1-2) La mobilité horizontale : le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Cette mobilité inter-fonctions peut conduire le salarié de la fonction de vente à la fonction de production.

3-3-1-3) La mobilité latérale : cette mobilité radiale reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation ou elle travaille.

4) Le processus de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « la GPEC.»

Comme toute démarche, la mise en place d'une GPEC doit comporter une phase d'avant-projet. Il s'agit avant tout de formaliser le projet de l'entreprise en se mettant d'accord sur le périmètre du projet, ses objectifs, ses priorités et son calendrier de mise en œuvre.

Pour définir les objectifs, il sera également nécessaire d'effectuer une analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ainsi que des projections sur l'évolution possible de l'entreprise (diversification, recrutement, nouvelles parts de marchés ou encore nouveau site de production par exemple).

³⁷ CERDIN, J-L, Op.cit, pp30, 31.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

4-1) Définition de la GPEC :

« la GPEC est une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise ». ³⁸

D'après cette définition on peut dire que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnelles et d'adapter les compétences des salariés pour faire face à ces évolutions.

4-2) Le déroulement du processus de la GPEC :

4-2-1) Identifier les besoins de l'entreprise :

Définir le projet d'entreprise, c'est mesurer l'impact des évolutions prévisibles en termes de calendrier, déterminer des axes de développement à mettre en œuvre, évaluer les moyens humains et matériels à mobiliser, se fixer des degrés d'urgence et des priorités.

Certaines évolutions concernent l'ensemble du personnel, d'autres un groupe de salariés en particulier. Certaines nécessitent un passage à l'action immédiat, d'autres pas. En fonction du projet d'entreprise, des postes doivent évoluer, d'autres être créés ou faire l'objet d'une reconversion.

Donc identifier les besoins de base de l'entreprise est l'étape la plus importante qui permet de déterminer : les compétences à maintenir, à développer ou acquérir

4-2-2) Analyser les écarts :

Une fois les métiers et les compétences de l'entreprise identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la **situation actuelle de l'entreprise**, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la **situation souhaitable**, c'est à dire, les objectifs et les besoins futurs de l'entreprise, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

4-2-3) Mettre en place un plan d'actions :

Des mesures correctives devront alors être envisagées pour permettre un **ajustement de ces écarts**. Il s'agira d'identifier les postes prioritaires, de définir des parcours d'évolutions, identifier les formations associées et de mettre en œuvre un accompagnement des salariés, à court et à moyen terme.

4-2-4) Mesurer les résultats :

Enfin, pour une démarche pérenne de la GPEC, il s'agira de **mesurer les résultats** afin de recadrer périodiquement les objectifs et le périmètre du projet.

³⁸DEJOUX, C, op.cit, p60.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

Il faudra alors prendre en compte les résultats obtenus, mesurer le retour sur investissement, et travailler à la détection des souhaits d'évolutions et des potentiels.

Toutes les actions menées doivent donc disposer d'un suivi et d'une évaluation. La mesure des résultats permettra également de mettre en place une **communication** sur les actions réalisées, propre à encourager les actions de GPEC et à faire vivre la démarche selon un processus itératif et continu.

4-3) Les objectifs de la GPEC: la GPEC peut être mise en place pour des objectifs suivants³⁹ :

- Anticiper les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de la firme,
- Adapter les compétences aux emplois et à leur évolution,
 - Optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel,
 - Accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques.

La GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles.

5) Le processus de formation : La formation doit permettre de répondre à une situation bien identifiée au sein de l'entreprise ou en fonction de son environnement externe.

5-1) Le plan de formation : « correspond à l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétences que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu'il a définis. »⁴⁰

5-1-1) Analyse du plan de formation de l'année en cours :

Cette action va permettre d'établir un bilan très précis sur les actions de formation menées durant l'année écoulée. Pour évaluer les organismes de formation, l'efficacité des formations auprès des salariés, les coûts générés mais aussi faire le point sur les formations qui n'ont pas pu être effectuées dans de bonnes conditions ou même inexistantes.

³⁹ DEJOUX, C, Op.cit,p61.

⁴⁰ idem, p118.

Chapitre 01: les processus ressources humaines.

5-1-2) Définition et étude des besoins en formation :

Avant toutes choses il faut procéder au recensement des besoins en formation de l'entreprise, ceux-ci peuvent correspondre à de nouvelles compétences à développer ou à acquérir. Le moyen le plus utilisé reste l'entretien d'évaluation,

Le plan de formation a également pour but de mesurer les coûts que vont générer ces formations et de fixer un budget prévisionnel.

5-1-3) Rédaction et mise en œuvre du plan de formation :

Le plan de formation peut comporter trois types d'actions :

- ✓ Formations visant à assurer l'adaptation du salarié à son poste de travail.
- ✓ Formations liées à l'évolution de l'emploi ou participant au maintien dans l'emploi.
- ✓ Formation favorisant le développement des compétences des salariés.

La planification est un enjeu majeur, en effet il faut programmer les formations au moment opportun pour l'entreprise. Il faut à la fois apporter les compétences nécessaires au bon moment mais aussi éviter un manque d'effectifs à une période clé d'activité. Il est également indispensable de mettre en place un outil de reporting très précis prenant en compte l'ensemble des éléments liés à cette formation (types de formations, participants, coûts,...) cet outil doit permettre de connaître en temps réel l'évolution du plan de formation.

5-1-4) Communication du plan de formation aux acteurs de l'entreprise :

Une fois le plan établi, il doit être présenté au comité d'entreprise (ou, à défaut, aux délégués du personnel) au cours de deux réunions spécifiques, un avis doit alors être émis sur l'exécution du plan de formation de l'année écoulée et sur le projet de plan pour l'année à venir.

L'employeur doit, trois semaines au moins avant la date prévue pour les réunions, communiquer aux membres du comité d'entreprise (ou à défaut aux délégués du personnel), aux délégués syndicaux, les documents dont la liste est donnée par l'article D.2323-5 du code du travail. Les représentants du personnel pourront formuler des propositions en vue de modifier ou d'améliorer le plan. Les réunions doivent se tenir avant le 1^{er} octobre pour la première et avant le 31 décembre pour la seconde durant l'année en cours.

5-1-5) L'évaluation du plan de formation⁴¹ : en vue de réaliser le bilan de l'année en cours, il est intéressant d'évaluer chaque action de formation auprès des salariés mais aussi auprès des managers opérationnels. Ce recueil d'informations va permettre d'analyser les points forts et les points faibles du plan en cours et ainsi d'optimiser le plan à venir.

⁴¹ DIETRICH, A, et al, « management des compétences, enjeux, modèles et perspective. », DUNOD édition, 3^e éditions, Paris, 2010, p147.

Conclusion du chapitre 01 :

En conclusion la définition des processus RH de l'entreprise permet de distinguer les activités qui sont du ressort du département des ressources humaines par rapport à celles prises en charge par le management.

A cet effet elle permet de mieux organiser et gérer l'organisme.

Elle permet également d'acquérir une vue d'ensemble des différentes étapes du parcours des collaborateurs au sein de l'entreprise et de clarifier la culture de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

Donc globalement elle permet d'avoir une vision globale de la santé de l'entreprise et d'identifier les insuffisances de l'entreprise à fin de les améliorer ; et de mieux maîtriser les dysfonctionnements concernant tout le domaine de la GRH.

Introduction du chapitre 02:

De nombreux signes, au quotidien, peuvent alerter les dirigeants et traduire un malaise nuisible à l'entreprise.

Qu'il s'agisse de dysfonctionnements dans son fonctionnement (allongement des délais, perte de qualités, pertes de marchés, etc.) ou de comportements des salariés (conflits internes, multiplication des démissions, absentéisme récurrent,...), il est impératif de les identifier et d'anticiper les risques sociaux (juridiques ou humains) qui représenteraient des coûts financiers importants, et dans ce cas qu' apparait l'importance majeure et l'utilité de l'audit au tant qu' outil de mesure et d'amélioration de la performance globale de l'entreprise . Car l'audit permet de mettre à plat la situation de l'entreprise.

Il Permet aussi de prendre des mesures qui améliorent le climat social ou qui remédient à un conflit interne persistant qui aura une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Donc il permet d'avoir une vision globale de la santé de l'entreprise et d'identifier les risques sociaux existants.

Le présent chapitre est structuré de la manière suivante :

- La 1^{ère} section portera sur les généralités en audit ; son historique ; définition de quelques concepts clés en audit ; ses différents types ; les bases de conduite de l'auditeur.
- La 2^{ème} section quant a elle sera consacrée pour la démarche et objectifs de l'audit RH ; définition de l'audit des ressources humaines ; élaboration d'un plan d'audit ; démarche de l'audit RH.
- La 3^{ème} section portera sur l'audit des politiques RH ; qui sera consacrée à l'audit des différentes processus RH (l'audit du processus de recrutement ; de rémunération ; de GPEC ; et en fin de la gestion des carrières).

Section 01 : Généralités sur l'audit :

L'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus.

Un audit RH consiste à examiner de manière approfondie tous les aspects de la fonction ressources humaines, afin de vérifier les résultats obtenus dans le domaine, mais surtout d'identifier les limites et les besoins de développement et d'amélioration des pratiques RH, et cela sur tous les niveaux. Outil de gestion stratégique, l'audit RH permet donc d'**optimiser les Ressources Humaines** en fonction des objectifs de l'entreprise et selon les règles établies. Il fait ressortir tous les aspects qui nécessitent quelques modifications, toujours afin de rendre l'entreprise encore plus efficace.

1) L'historique de l'audit:

L'idée d'audit⁴² est apparue comme un système d'investigation requérant, une façon propre de voir et d'entendre, donc de regarder, d'écouter, de comparer et de mesurer, en prenant en compte les résultats obtenus et les finalités poursuivies par une entreprise ou une organisation.

A partir de cette idée un support s'est construit pour vérifier si des orientations arrêtées sont suivies, si des procédures imposées sont appliquées, si elles sont efficaces et capables de l'être, si les chiffres exprimant des résultats sont significatifs et valides, et si leurs méthodes de calcul sont fiables. Ni science, ni profession ou métier ne peut s'abstraire de l'audit, l'audit n'est pas l'issue d'une philosophie, mais plutôt d'une pratique et d'un savoir-faire.

Au plan des finalités, nous avons vu qu'il répond au besoin d'une démarche de révision, exploitée dans une logique de sécurité, et à celui d'un instrument d'investigation utile au décideur qui l'emploie dans une logique de gestion et de développement.

Ainsi conçu, l'audit répond à un besoin commun aux observateurs de structure et d'organisation et aux gestionnaires qui veulent optimiser l'emploi de leurs moyens. Pour eux, et avec eux, l'audit interroge les chiffres, les faits, il analyse les façons de faire et il examine les moyens de contrôle.

Du point de vue méthodologique nous pouvons retenir que l'audit recherche des écarts par comparaison à un référentiel, il trouve la signification en détectant, à partir de ces écarts, les manques de l'efficacité, de la conformité et de la pertinence, il décrit le quantitatif ou le qualitatif (qu'il soit rationnel ou irrationnel) à partir d'éléments mesurables ou repérables.

⁴²VATIER, R, « audit de la gestion sociale », les éditions d'organisation, paris, 1988, p118.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

2) Définitions des concepts clés en audit :

La définition des concepts clés est nécessaire pour mieux appréhender la présentation de l'audit, C'est pourquoi nous allons définir tout d'abord les concepts clés de l'audit, puis, l'audit en lui-même.

2-1) Définition de la Check- List :

Check- List : c'est la Vérification des étapes d'une procédure. Une check-list (de l'anglais « check » vérifié et « List » liste) constitue une liste de choses à effectuer. C'est un outil de référence pour organiser son travail, sa vie quotidienne, ses activités ou hobbies. En effet, en dressant une check-list, une personne sera à même de vérifier si elle a bien effectué toutes les tâches qu'elle avait prévues. En termes d'organisation, cette liste permet également d'éviter de se disperser et faire les choses de manière ordonnée, en limitant la précipitation. Liste détaillée d'items, recensés et ordonnés pour permettre une exécution la plus scrupuleuse, la plus méthodique et la plus exhaustive possible des étapes de vérification/ évaluation qu'elle concerne.

Une **check-list** ou **liste de vérification**, est un document construit dans le but de ne pas oublier les étapes nécessaires d'une procédure pour qu'elle se déroule avec le maximum de sécurité. Cette opération peut se dérouler à voix haute et/ou en cochant une liste écrite de procédure.

2-2) Définitions du processus

Processus : suite d'opérations ou d'événements, Ensemble d'actions ayant un but précis.

Synonyme : évolution.

2-3) Définitions de critères d'audit :

Ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves d'audit sont comparées. *

Selon, VILLALONGA, C, les critères d'audit sont définis comme : « Ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées (les critères d'audit sont la référence vis-à-vis de laquelle les preuves d'audit sont comparées. En français, les preuves d'audit sont Couramment appelées référentiel d'audit). »⁴³

Référentiel : « on appelle Référentiel un ensemble cohérent de normes et autres éléments de référence représentatifs d'un objet ou d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images

⁴³ VILLALONGA, C, « l'audit qualité interne. », DUNOD ,2^e édition, paris, 2007, p4.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

comparables, cas par cas, des réalités correspondantes et relever des écarts significatifs des divers aspects examinés. »⁴⁴

2-4) Définitions de preuves d'audit :

Enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables. *

Selon, VILLALONGA, C, dans son ouvrage intitulé « l'audit qualité interne », définit les preuves d'audit comme « Enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables ». ⁴⁵

2-5) Définitions de constatations d'audit :

Résultats de l'évaluation des preuves d'audit par rapport aux critères d'audit. *

2-6) Définitions de client d'audit :

Organisme ou personne demandant un audit. *

2-7) Définitions de l'audité :

Organisme qui est audité. *

2-8) Définitions de l'Auditeur :

Personne qui réalise un audit. *

2-9) Définitions de Programme d'audit :

Dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique. *

2-10) Définitions du plan d'audit :

Description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit. *

2-11) Définitions de la Conformité :

Satisfaction d'une exigence. *

2-12) Définitions de la Non-conformité :

Non satisfaction d'une exigence. *

⁴⁴ VATIER, R, op.cit., p157.

⁴⁵ VILLALONGA, C, op.cit., p4.

*extrait de la norme « ISO »19011, édition 2011, ce document est protégé par des droits d'auteurs « ISO », reproduction interdite réservé à des effets de formation interne.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

Définition de la non-conformité selon PERIGORD, M et VANDEVILLE, P, est comme suit « Non satisfaction aux exigences spécifiées. »⁴⁶

2-13) Définitions de Conclusion d'audit :

Résultat d'un audit, après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et toutes les constatations d'audit. *

3) Définition de l'audit et ses différents types :

L'audit est perçu comme un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles ou non conformes (suivant les référentiels d'audit).

3-1) Définition de l'audit :

Dans cette troisième sous-section du chapitre (02) nous commençons par la définition de l'audit. Selon PERIGORD, M et VANDEVILLE, P ; qui l'on définit: « « audit » vient du verbe latin Audire , qui signifie **écouter** (à ne pas confondre avec « entendre »). »⁴⁷

L'audit :« un examen méthodique indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs. »⁴⁸

Cette définition de l'audit a été revue dans le cadre de l'évolution de la norme pour définir l'audit comme, « un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »⁴⁹

« L'audit : Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »(ISO 9000 /2008).

⁴⁶ PERIGORD, M et VANDEVILLE, P : « l'audit qualité », AFNOR, paris, 1996, p29.

⁴⁷Idem,p8.

⁴⁸ VILLALONGA, C, op.cit., p4.

⁴⁹Idem, p4.

*extrait de la norme « ISO »19011, édition 2011, ce document est protégé par des droits d'auteurs « ISO », reproduction interdite réservé à des effets de formation interne.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

Et d'après, SILLERO, ALBERTO : « on peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société »⁵⁰

D'après ses définitions nous pouvons dire que l'audit est une façon d'observer une organisation pour vérifier qu'elle délivre effectivement et selon des modalités prévues les produits et services en vue desquels elle est conçue et dirigée. Il évalue selon quel degré le niveau attendu ou possible de ses performances est atteint. Il tend à une observation interprétative autour de la question : (Ou en est-on par rapport à ce qui devrait être)?. Dans ce but ; il cherche à identifier des écarts, à en estimer la valeur et la signification, et à mettre en évidence les mécanismes qui les produisent.

Par la détection des écarts entre des objectifs et des résultats, ou entre des stratégies et procédures et des pratiques, l'audit cherche à apprécier les risques et les opportunités réellement courus, à trouver les erreurs, les anomalies et les dysfonctionnements du système.

Globalement, nous pouvons donc définir l'audit comme étant, l'examen auquel procède un professionnel compétent, selon des normes préalablement établies, en vue de découvrir les failles et les anomalies, afin de mettre en place les procédures de correction nécessaire, et cela par des méthodes précises. Et enfin à communiquer le résultat aux utilisateurs intéressés.

Auditer une entreprise ou un service, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place.

3-2) Les différents types d'audit :

Les types d'audit peuvent être décomposés en trois catégories (03) qui sont : En premier lieu,

3-2-1) L'audit interne : (l'audit de première partie)

Selon (IIA) l'institut international des auditeurs :

L'audit interne est défini comme suit : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par approche

⁵⁰SILLERO, A, « audit et révision légale », éditionsEsaka, 2000, p12.

Chapitre 02 : L'audit de processus ressources humaines.

systematique et methodique, ses processus de management des risques, de controle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leurs efficacites. »⁵¹

Et aussi l'audit interne selon (l'IFACI) institut francise de l'audit et du controle interne :

« L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargee de reviser periodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gerer et controler l'entreprise. Cette fonction est assuree par un service dependant de la direction mais independant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de revisions periodiques, de verifier que les procedures comportent les securites suffisantes, les informations sont sinceres, les operations regulieres, les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptees. »⁵²

D'apres ses definitions nous disons que l'audit interne est une activite autonome d'expertise, c'est une fonction independante d'evaluation periodique des operations, qui procedent a des investigations sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise ,et qui portent des jugements et font des recommandations sur son controle interne , son organisation, ses structures et son management, dont le but d'observer et de porter un avis sur l'efficacite des moyens de controle mise en oeuvre.

L'audit interne est utilise par une organisation pour evaluer l'efficacite et la conformite de son systeme. La plus grande utilite de l'audit interne est de contribuer aux actions preventives mises en place.

En deuxieme, lieu c'est l'audit externe :

3-2-2) L'audit externe :(l'audit de seconde partie) :

« L'audit externe et une fonction independante de l'entreprise dont la mission est de certifier les comptes, etats financiers et resultats »⁵³.

L'audit externe se definit comme etant un examen independant et formel de la situation financiere d'un organisme ainsi que de la nature et des resultats de ses activites .Cette etude est mise en oeuvre par des commissaires aux comptes professionnels dans le but de s'assurer de la pertinence des rapport de la direction et de la credibilite des etats financiers .Elle permet egalement de dresser la responsabilite des institutions dans la gestion des capitaux des bailleurs et d'objectiver les points faibles des suivis internes .

⁵¹RENARD, J, : « theorie et pratique de l'audit interne », 7^e editions, edition Eyrolles, paris, 2010, p73.

⁵²IFACI : des mots pour l'audit,institutfrançais des auditeurs, imprimerie compeditBeauregard,paris.

⁵³ COLLINS, L, : « A quoi sert l'audit ? L'evolution de l'audit », les cahiers français n 248, 1990, p55.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

L'audit externe est réalisé par une personne extérieure à l'organisation, par exemple le client. L'objectif est l'amélioration continue du système qualité de l'audité, en adéquation avec les exigences du client.

Donc l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise, et il est exercé par une personne indépendante de l'entreprise.

3-2-3 L'audit externe :(l'audit de tierce partie)

« Les audits tierce partie sont réalisés par des organismes externes indépendants. De tels organismes, généralement accrédités, fournissent l'enregistrement ou la certification de conformité. »⁵⁴

L'audit de tierce partie est effectué par un organisme accrédité ou un organisme de certification. (Par exemple : le COFRAC en France) Le **Comité français d'accréditation (COFRAC)** est une association chargée de délivrer les accréditations aux organismes intervenant dans l'évaluation de la conformité en France. Il mène à l'obtention de la certification aux référentiels établis, le plus connu étant l'ISO 9001-2008, en évaluant la conformité du système audité au regard du référentiel utilisé.

En résumé : les audits interne, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par ou pour le compte de l'organisme lui-même, pour la revue de direction et d'autres besoins interne (par exemple pour obtenir des informations permettant d'améliorer le système de management), et peuvent servir de base à l'auto déclaration de conformité de l'organisme.

Et les audits externes comprennent les audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit indépendants, tels que les autorités de réglementation ou les organismes qui octroient l'enregistrement ou la certification.

⁵⁴ KHELASSI, R, : « les applications de l'audit interne », éditions HOUMA, Alger,2010, p37.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

Tableau N 02 : les différents types d'audit et leurs objectifs majeurs :

Types d'audit	Objectif majeur
Audit interne (première partie)	Améliorer le fonctionnement et accroître la confiance en interne.
Audit externe (deuxième partie)	Protège et sauvegarde la confiance des clients.
Audit externe (tierce partie)	Prouver à l'ensemble des clients nationaux et internationaux qu'ils peuvent avoir confiance.

Sources : élaboré par moi-même.

Tableau N 03 : la différence entre l'audit interne et l'audit externe⁵⁵ :

Élément de comparaison	Audit interne	Audit externe
Mandat Qui ?	De la DG, pour Les responsables de l'entreprise.	Du CA (officiellement de l'AG.) pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
Missions	Liées aux préoccupations de la DG.	Liées à la certification des comptes : régularité
Conclusions	Constatations des risques de dysfonctionnements : <ul style="list-style-type: none"> • Identification des causes • Définition des actions à mener 	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants

Sources : KHELASSI, R, « les applications de l'audit interne », éditions HOUMA, Alger, 2010, p39.

⁵⁵ KHELASSI, R, Op.cit., p39.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

4) Les bases de conduite de l'auditeur :

L'audit repose avant tout sur la communication : auditeur-audité. Si la communication est mauvaise, l'audit sera mauvais :

-L'auditeur sera mal vu et rejeté,

-Les blocages seront nombreux, les constats faibles et contestés lors de la réunion de fin d'audit,

-Il ne sera pas tenu compte des résultats quels qu'ils soient.

Il ne faut jamais perdre de vue que l'auditeur est un « intrus »⁵⁶, et que c'est à lui de s'adapter. L'enjeu et la tension sont toujours plus ou moins associés à un audit. Tout cela couplé à l'« intrusion » d'une personne étrangère dans l'environnement de travail, fait qu'en audit, tout peut basculer très rapidement. Il convient que l'auditeur soit d'autant plus attentif au climat en situation d'audit interne ; plus encore qu'en audit externe, une faute de comportement en interne peut avoir pour lui des conséquences fâcheuses.

Tableau N 04 : le code de conduite de l'auditeur :

Respect du code	Infraction au code
<ul style="list-style-type: none">-correction, respect de l'interlocuteur-Respect scrupuleux de la déontologie-Etre attentif autant à la forme qu'au fond-Garder une attitude positive-Montrer de l'empathie-Constater des écarts-Observations fondées sur des preuves tangibles-Ecart en rapport direct avec l'objet de l'audit-Indiquer et localiser des difficultés liées à l'organisation et /ou aux moyens en vue du progrès.	<ul style="list-style-type: none">-présentation physique négligée-faire « comme chez soi »-Vouloir absolument trouver un écart-accepter des « petits cadeaux », de bons repas-occuper 50% (voire plus) du temps de parole-garder le nez sur ses notes-recueillir des opinions-interroger ou demander des éléments concernant des points qui sortent de l'objet de l'audit-mettre en cause des personnes-faire passer un examen.

Sources : PERIGORD, M et VANDEVILLE, P : « l'audit qualité », AFNOR, paris, 1996, p21.

⁵⁶PERIGORD, M, et VANDEVILLE, P, op.cit. ; p21.

Section 02 : Démarche et objectifs de l'audit RH :

Un audit des ressources humaines consiste à analyser les procédures et les pratiques RH d'une structure afin d'identifier les "bonnes pratiques" déjà en place, d'alerter sur les pratiques risquant de produire des effets indésirables sur l'organisation, et le cas échéant, de préconiser des actions correctives (mise en place d'outils RH, formation ou actions de sensibilisation des acteurs concernés...).

La démarche de l'audit est comparative : car l'auditeur va rapprocher la situation réelle à une situation idéale définie par une norme, une référence. Il va mesurer les écarts par rapport à cette norme, étudier leurs causes et proposer des systèmes régulateurs.

Elle est inductive : car l'auditeur part des faits, des symptômes pour remonter à leurs causes et reconstruire le fonctionnement.

1) Définition de l'audit des ressources humaines (audit RH) :

L'audit des ressources humaines peut être défini comme : « une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines. »⁵⁷

Et selon VATIER, R, l'audit RH : « est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »⁵⁸

D'après cette définition, on peut dire que l'audit RH est une démarche qui conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'actions, elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

Un audit de ses ressources humaines consiste à analyser les procédures et les pratiques RH d'une structure afin d'identifier les "bonnes pratiques" déjà en place, d'alerter sur les pratiques risquant de produire des effets indésirables sur l'organisation et, le cas échéant, de préconiser des actions correctives (mise en place d'outils RH, formation ou actions de sensibilisation des acteurs concernés...).

⁵⁷GUERRERO, S, « les outils de l'audit social. », DUNOD édition, paris, 2008, p 2.

⁵⁸VATIER, R, « l'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP personnel, 1995, p35.

2) Élaboration d'un plan d'audit :

Le plan d'audit⁵⁹ est l'organisation détaillée d'une étape de notre programme d'audit et facilite l'ordonnancement et la coordination des activités d'audit. Le contenu du plan d'audit doit être adapté en fonction de la taille et de la complexité de l'audit. Ce plan peut comporter tout ou partie des éléments suivants :

- Les objectifs et les champs d'audit,
- Les critères d'audit et les documents de référence,
- Les dates, les lieux et les horaires des activités d'audit ;
- Les rôles et responsabilités de l'équipe d'audit.

En fonction du contexte, les éléments suivants peuvent être prévus dans le plan d'audit : une réunion d'ouverture, une visite rapide du site, une réunion de synthèse et une réunion de clôture.

Un plan d'audit organisé selon les processus de l'entreprise facilite sans aucun doute les investigations de l'auditeur. Il contribue de façon significative à l'efficacité de l'audit et permet à l'auditeur d'avoir un véritable outil pour maîtriser son travail.

Le plan d'audit doit donner aux audités une image fidèle du déroulement de l'audit, un scénario pertinent synonyme d'efficacité.

La chose la plus importante dans le plan d'audit est que ce dernier doit être une invitation, plutôt qu'une convocation.

3) Démarche de l'audit RH :

On peut dire que la démarche de l'audit RH est la démarche la plus importante et la plus complexe à réaliser, et généralement les éléments les plus importants sur lesquels il faut se focaliser sont :

La démarche nécessite de :

- Préciser les procédures RH de l'établissement concerné à partir d'une analyse documentaire (outils RH, documents de communication) ;
- Confronter ces procédures aux pratiques existantes, en observant le fonctionnement de services RH en situation concrète, et en interrogeant les acteurs concernés ;

⁵⁹VILLALONGA, C, op.cit., p53.

- Évaluer les risques RH et proposer des actions correctives.

L'évolution de la législation, le climat social, la complexité et surtout le manque de temps ne permettent pas toujours d'avoir une vision claire de ses ressources humaines. Si des ajustements ne sont pas réalisés de façon régulière, les risques seront nombreux : absentéisme, accidents du travail, turnover..., d'où l'intérêt de procéder à un audit de pratiques et de procédures RH. Donc la démarche est la suivante : Il existe trois moments singuliers d'une mission d'audit. Ces trois moments sont traditionnellement désignés par les phases suivantes :

- **Une phase de préparation ou d'étude,**
- **Une phase de réalisation ou vérification,**
- **Une phase de conclusion.**

3-1) La phase de préparation ou d'étude :

Cette phase qui ouvre la mission⁶⁰ d'audit, exige des auditeurs d'une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission.

Pour cela, l'auditeur doit procéder par :

3-1-1) La prise de connaissance :

Cette première étape est essentielle et doit être organisée et réalisée avec précision. Si les différentes séquences qui la composent sont traitées avec rigueur, alors les étapes suivantes, dont l'intervention sur le terrain, se dérouleront avec facilité. C'est pour démontrer l'importance de cette étape.

Pour mieux la comprendre dans son ensemble, nous allons utiliser un exemple.

Lorsqu'un futur propriétaire désire d'acquérir une maison, il va au préalable c'est-à-dire avant de passer chez le notaire, se livrer à une démarche en trois temps.

Premier temps : il va visiter la maison, de la cave au grenier, et s'efforcer de bien la connaître dans tous ses aménagements. Pour ce faire, il va monter, descendre, visiter les pièces.

Deuxième temps: il va tenter, pour autant qu'il puisse le faire avec ses connaissances et au cours de cette visite préalable, de détecter les insuffisances susceptibles d'être constatées aisément : ici un robinet qui ne marche pas, là une fissure au plafond.

⁶⁰ RENARD, J, op .cit, p 214.

Nous dirons qu'il va identifier les "risques" apparents puisqu'il ne sait pas a priori s'ils doivent être considérés comme insignifiants ou s'ils manifestent des désordres graves.

Troisième temps : cette identification des risques est nécessaire puisqu'elle va lui permettre de définir ses objectifs : faire vérifier la plomberie, appeler un architecte pour savoir ce qu'il faut penser de la fissure.

L'auditeur va procéder exactement selon la même démarche :

- Prise de connaissance du domaine à auditer,
- Identification des risques
- Définitions des objectifs.

Cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard, en glanant dans le désordre les informations nécessaires. Elle doit être avant tout organisée. L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission (interviews, procédures, questionnaire, etc.).

3-2) La phase de vérification :

Cette partie de la mission, appelée aussi phase de l'action se caractérise par un déplacement sur les lieux de l'audit. L'auditeur doit avoir à ce moment précis, tous les outils nécessaires à l'examen. Autrement dit les informations récoltées durant la période de préparation doivent être exhaustives.

3-2-1) L'accueil – réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture⁶¹ est une étape facultative lors de la réalisation des audits internes. Elle est justifiée lorsque l'équipe : d'audit ne connaît pas les différents représentants du secteur audité.

Cette réunion permet de présenter les acteurs de l'audit (auditeurs et audités), de rappeler les objectifs et le champ d'investigation, de présenter le plan d'audit et de l'ajuster si nécessaire et de rassurer en créant un climat de confiance.

Il est important dans cette phase que l'auditeur donne une image fidèle de l'audit qu'il va réaliser. Il doit clairement énoncer la façon dont il souhaite conduire ses investigations. Il est intéressant de préciser les conditions nécessaires pour obtenir un climat de confiance : la transparence, l'écoute réciproque ou encore la volonté de comprendre.

En résumé : la réunion d'ouverture est un exercice peu pratiqué pour les audits internes et pourtant elle permet une première relation avec les audités en évitant ainsi de nombreuses

⁶¹VILLALONGA, C, op.cit., p56.

appréhensions dans les relations entre auditeurs et audités. En effet, la réunion d'ouverture est une étape du processus d'audit permettant de :

- Rappeler les objectifs de l'audit⁶²,
 - Confirmer le plan d'audit (et le réajuster si nécessaire) ;
 - Présenter les acteurs de l'audit,
 - Rassurer en créant un climat de confiance,
 - Officialiser l'audit, et le mobiliser,
 - Donner rendez-vous pour la réunion de clôture (confirmation des présences),
 - Valoriser les objectifs de l'audit.
- La chronologie des interventions (rendez-vous, visites sur le terrain...)
 - Le budget temps pour établir le calendrier de la mission et pour établir le prix de la mission.

A cette étape de la mission, l'auditeur doit trouver une réponse aux questions et détecter les écarts significatifs. Ainsi l'auditeur doit :

- Prendre contact
- Poser les questions
- Observer les faits
- Détecter les écarts
- Vérifier les écarts
- Enregistrer les réponses (saisie des informations).
- Valider- vérifier les réponses.
- Vérifier le rapport

Au cours de cette réunion, se déroulent les :

Entretiens et tests :

Pour chaque point du programme détaillé ou de travail, l'auditeur élabore des questionnaires de contrôle. Ces questionnaires font l'objet d'interviews auprès des employés du service audité.

⁶² VILLALONGA, C, Op.cit., p57.

Le but étant de répondre aux questions :

Il faut essayer de connaître "l'inavouable" c'est-à-dire les anomalies et les dysfonctionnements.

Ensuite il est nécessaire de vérifier l'exactitude des réponses, en pratiquant des tests. Ce sont des feuilles de travail qui vont constituer la preuve de ce qui est écrit dans le rapport.

Les difficultés à anticiper :

Pour obtenir "l'inavouable", l'auditeur doit anticiper, au cours des interviews :

Donc, le questionnaire doit être clairement bien conçu et toutes les informations doivent être prouvées (Système de filtrage des informations).

Le choix des référentiels⁶³ :

Dans toutes missions d'audit, la qualité des recommandations de l'auditeur dépend de la qualité des référentiels utilisés.

Le choix des référentiels va dépendre de l'angle sous lequel on envisage un problème :

Le choix d'un référentiel est donc primordial car il doit être représentatif et doit couvrir tous les aspects concernés.

Car, La situation idéale a besoin de plusieurs références constituées en système pour être décrite de façon satisfaisante. Le système de référence peut avoir plusieurs sources :

- Une réglementation et la norme s'impose alors avec plus ou moins de force,
- Un ensemble de réglementations, issues de recherches techniques et de l'expérience pratique, sans caractère d'obligation,
- L'état de l'art à un moment donné,
- Une convention interne ou un objectif que l'on s'est fixé.

Le système de référence évolue dans le temps. Certaines normes peuvent disparaître au profit de nouvelles compte tenu des évolutions juridiques, économiques...

La norme doit être définie dès le début de l'audit. L'auditeur pourra établir le système de référence qui permettra un pilotage des actions à mener. Pour mesurer les écarts éventuels entre le système de référence et l'objet de l'audit, on a besoin d'indicateurs, existants ou à construire, fournissant des valeurs ou des résultats de mesure.

⁶³RENARD, J, op.cit., p240.

Il ne suffit pas qu'une norme soit momentanément respectée, elle doit l'être en permanence jusqu'au moment où elle sera modifiée ou remplacée. L'audit s'assurera de l'existence et de l'efficacité des procédures.

Les éléments, les constats qui sont recueillis par différents moyens, entretiens avec les responsables des secteurs audités, examens des enregistrements relatifs à la qualité, observations d'activités particulières et de leurs modes de fonctionnement en regard des objectifs fixés.

Lorsque tous les constats et toutes les observations ont été bien révisés et documentés, l'équipe d'auditeurs est en mesure de formuler ses conclusions (écarts, non-conformités mineurs ou majeurs) et en faire rapport à l'audité.

En tout état de cause, l'auditeur doit s'assurer en permanence que l'audité a bien compris ses remarques, les écarts constatés qui autant que faire se peut, doivent être "validés", reconnus par l'audité.

3-3) La phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une aptitude certaine à la rédaction. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

Les auditeurs organisent les résultats de leurs tests de manière structurée dans un rapport.

Ils émettent une opinion à l'attention du management quant au degré de maîtrise des opérations auditées et élaborent des recommandations afin d'optimiser les processus.

La phase de clôture est le Corps du rapport : adressée aux principaux responsables concernés par la mission d'audit.

Il comporte : Les constatations, L'opinion de l'auditeur, Les recommandations, La conclusion.

3-3-1) La réunion de clôture :

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture. On va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie.

Les observations et conclusions⁶⁴ y sont présentées selon leur ordre d'importance. Généralement, c'est le responsable d'audit qui présente les conclusions. Il se prononce sur la capacité des éléments examinés à satisfaire les objectifs poursuivis, ainsi que sur la performance de certaines activités clés. Il présente les écarts constatés et donne des pistes, des indications pour les solder.

⁶⁴KHELASSI, R, op.cit, p199.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

D'une manière générale cette réunion présente plusieurs objectifs à s'avoir :

- Présenter et valider les constats,
- Expliquer les recommandations,
- Fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission.

Tous les éléments découverts lors de l'audit doivent être présentés et validés par l'audité.

Le rapport final ne doit pas contenir d'éléments qui n'auraient pas été présentés à l'audité.

Tout doit être compris et les audités doivent reconnaître les constats exacts.

Et enfin l'élaboration du rapport d'audit,

4) Le rapport d'audit :

Le rapport d'audit⁶⁵ est avant tout un moyen de communication.

Il sert à convaincre le destinataire et à déclencher une action et il est souvent aussi le résultat des travaux de synthèse préliminaires.

4-1) Les caractéristiques du rapport :

Pour atteindre ses objectifs, le rapport doit être :

- Concis,
- Complet,
- Compréhensible ;
- Exacte et limité aux faits,
- Courtois et sans préjugés,
- Approuvé par les responsables,
- Opportun.

Ce rapport obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme, et son contenu obéit à des normes.

4-2) Les principes du rapport d'audit :

- **Pas d'audit sans Rapport d'Audit**
- **Document final**
- **Conclusion**
- **Plan d'action**
- Elle doit être précise et concise.
- Il faut absolument une adéquation entre ce que l'auditeur veut dire et ce qui est perçu.

⁶⁵Résumé d'après la norme « ISO »19011, édition 2011, sur le rapport d'audit.

Chapitre 02 : l'audit de processus ressources humaines.

- L'ordre du rapport doit être logique sans pour autant être le même que les tests.
- N'écrire que ce qui sert à informer le lecteur ou ce qui est basé sur des preuves.
- Le lecteur doit comprendre dès la première lecture si c'est bon ou mauvais.

5) Les objectifs de l'audit :

Quel que soit le référentiel d'audit, il permet de répondre à ces 5 principaux objectifs⁶⁶ à s'avoir :

1. Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
2. Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont établies, connues, comprises et appliquées.
3. Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
4. Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
5. Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

Lors de la programmation des audits, le commanditaire (souvent la direction) doit clairement exposer, aux équipes d'audit, le périmètre ainsi que les objectifs des audits.

En effet, au-delà de ces 5 objectifs généraux, il est possible de définir des objectifs de vérification de l'efficacité, de la rentabilité, des bonnes pratiques sociales et sociétales, du respect de l'environnement, etc....

Pour atteindre ces objectifs, quelques règles de base doivent être observées durant l'audit :

- Adopter une attitude objective, sans extrapolation personnelle. Éviter d'être influencé par ses propres origines techniques.
- Rester naturel et attentif.
- Questionner exhaustivement. Discerner les faits exceptionnels et habituels.
- Observer le fonctionnement de l'entité audité.
- Écouter l'interlocuteur, ne pas le devancer. Bien observer l'interlocuteur (ton, émotion, gestes).

Pour finir l'audit se veut être une pratique basée sur l'approche risque. Il convient toujours d'identifier le risque potentiel ou avéré qu'une situation observée pourrait induire sur les résultats de l'entité ou sa performance. Ceci permet de prioriser l'amélioration.

⁶⁶VATIER, R, op.cit, p120.

Section03 : L'audit des politiques RH :

L'audit RH est un outil de gestion stratégique dont la finalité est de :

- Concevoir une politique RH en adéquation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise
- Optimiser les ressources humaines dans toutes ses composantes,
- Anticiper tout changement organisationnel,
- Rendre les pratiques RH conformes à la réglementation sociale,

1) L'audit du processus de recrutement :

L'audit de recrutement est souvent négligés, les recruteurs s'appuient sur l'existant et jugent cette démarche trop couteuse en temps.

Celle-ci apparait néanmoins essentielle afin d'optimiser la réussite d'un recrutement et minimiser les risques d'échec qui pourraient alors s'avérer très couteux en temps et surtout financièrement.

1-1) L'expression du besoin en recrutement :

L'origine de la demande peut être un départ, une création de poste ou encore une mutation. Le responsable hiérarchique directement concerné établit une fiche de demande, la soumet à sa hiérarchie et la transmet au service chargé du recrutement. Dans cette phase l'auditeur intervient pour analyser la fiche de la demande :

- Est-ce qu'elle comporte les renseignements nécessaires (niveau, date et durée du besoin) ?
- Existe-t-il une gestion prévisionnelle du personnel ?

L'auditeur réalise ensuite un diagnostic d'opportunité afin de vérifier que toutes les solutions d'améliorations de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement, notamment les solutions provisoires (travail temporaire, contrat a durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...)

L'analyse⁶⁷ de la demande pousse également l'auditeur à approfondir les différentes dimensions du poste à pourvoir :

- Analyse fonctionnelle : niveau de connaissance, de formation et d'expériences nécessaires.
- Analyse psychologique et psychosociologique : c'est-à-dire l'environnement du poste et l'impact de ce recrutement sur le climat social de l'entreprise.

⁶⁷ CANDAU, p, « audit social », Vuibert, paris, 1986, p229.

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

Voici un exemple de questionnaire pour déterminer comment et par qui sont définis les besoins en RH. Il est à signaler que ce questionnaire doit être soumis à tous les responsables de services GRH et au directeur général.

<ul style="list-style-type: none">• Qui est à l'origine de la décision⁶⁸ d'analyser, d'augmenter...les RH ?	
- direction générale	- direction des RH
- supérieur hiérarchique du service concerné Possibles	- plusieurs solutions sont - préciser lesquelles ...
<ul style="list-style-type: none">• Qui est chargé d'évaluer les besoins en RH ?	
- direction générale	- direction des RH
- supérieur hiérarchique du service concerné Possibles	- plusieurs solutions sont - préciser lesquelles ...
<ul style="list-style-type: none">• Qui prend la décision finale?	
- direction générale	- direction des RH
- supérieur hiérarchique du service concerné Possibles	- plusieurs solutions sont - préciser lesquelles ...

Figure N01 : la détermination des besoins en RH.

1-2) La définition du poste :

La définition de fonction permet de préciser le besoin et les critères de recrutement.

Elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui a été retenu. A ce niveau l'auditeur doit vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste. L'auditeur évalue ensuite à quel point cette définition correspond à la réalité.

pour se faire, l'auditeur examine la fiabilité de l'analyse du poste effectuée par le service GRH en menant une série d'entretiens avec les personnes concernées pour bien cerner les vrais caractéristiques et les exigences du poste.

⁶⁸ D'après le référentiel « ISO/2008 ».

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

Les questions à poser peuvent être regroupées dans les axes suivants :

- Question sur les taches⁶⁹ du poste :
 - Quoi ?
 - Avec qui ?
 - Quels sont les outils, supports, matériels utilisés ?
- Questions sur le système de relation du poste :
 - Quelle est la place du poste dans la hiérarchie ?
 - Quelle est la relation fonctionnelle ?
- Questions sur les exigences du poste ?
 - Quelles sont les exigences physiques ?
 - Quelles sont les exigences intellectuelles ?
 - Quelles sont les exigences de formation ?
 - Quelles sont les exigences professionnelles souhaitées ?

Figure N02 : l'analyse du poste.

1-3) Entretiens et tests :

Après étude, les candidats peuvent être convoqués pour un entretien. L'entretien de recrutement est le moyen d'évaluation le plus universellement répandu. Malgré cela, il est rarement pratiqué d'une manière rationnelle. Les deux premières questions qu'un auditeur doit poser sont :

- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec un membre des RH ?
- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec les personnes qui ont une connaissance suffisante des postes à pourvoir, comme les supérieurs hiérarchiques ?

Ensuite l'auditeur vérifie que le schéma d'entretien élaboré par l'interviewer lui permet de recueillir les données pertinentes et contrôlables. Il est en mesure également de vérifier la fiche d'évaluation et la convenance des critères choisis pour l'évaluation du candidat au cours de l'entretien.

En outre, l'auditeur évalue les compétences de l'interviewer sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable des entretiens d'embouche :

⁶⁹ D'après le référentiel « ISO/2008 ».

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

<p>- est ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ? -est ce qu'il possède des qualités d'écoute ? -est ce qu'il peut contrôler ses sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination ?</p>

Figure N 03 : entretien avec le responsable des entretiens d'embouche.

Sous un autre angle, les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests⁷⁰. Leur objectif est double :

-Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.

- Classer les aptitudes des candidats parmi les quelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

L'auditeur évalue la qualité des entretiens en examinant leurs résumés, et détecte par conséquent les erreurs ainsi que les abus en termes de cout et d'énergie employée dans les tests.

1-4) Décisions :

A cette étape l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil du candidat retenu avec celui du poste. L'auditeur doit ensuite mener un entretien avec les responsables du service GRH les types de questions qu'il peut poser sont :

- Qui décide du choix final ?
- Le service des ressources humaines a-t-il les compétences pour élaborer des contrats de travail ?
- Les RH maîtrisent-elles bien la législation des contrats de travail ?
- Qui élabore le contrat de travail ?qui le signe ?
- Est-ce qu'il ya un grand pourcentage d'employés ne finissant pas leur période d'essai ?
- La procédure d'embouche a-t-elle été bien menée ?

1-5) Accueil et intégration :

L'auditeur examine la procédure d'accueil mise en application par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil.

En bref dans un audit du recrutement le rôle de l'auditeur peut s'articuler autour des axes suivants :

-L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence des procédures internes de recrutement, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sur, leurs applications effectives.

⁷⁰ PERETTI, J-M,12^e édition, op.cit, p213.

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

- Il doit évaluer dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts.
- L'audit peut porter également sur l'efficience : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur cout ?
- L'auditeur examine aussi si l'entreprise dispose d'une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie et si elle l'applique effectivement.

2) L'audit du processus de rémunération :

L'audit de la rémunération recouvre de multiples domaines comme les salaires, les charges, les avantages sociaux.

La vérification de la rémunération (salaires et avantages sociaux) visait à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles applicables

2-1) Audit de la structure salariale :

L'audit de la structure salariale permet a l'auditeur⁷¹ de porter un jugement sur la capacité d'une structure salariale a atteindre les objectifs de l'entreprise en matière d'attraction , de conservation et de motivation de ses ressources humaines.

L'audit de la structure salariale est une mission complexe et très difficile car, l'auditeur doit analyser la position de la courbe de l'entreprise par rapport au marché de référence.

Donc l'audit de la structure salariale par rapport au marché du travail : le recours aux informations d'une enquête salariale est nécessaire pour mener a bien cet audit.

Le premier travail de l'auditeur sera de visualiser la courbe des salaires réels de l'entreprise et de la rapprocher des données du marché les plus pertinentes.

La position de la courbe de l'entreprise par rapport au marché de référence est-elle conforme aux objectifs de l'entreprise ?

Par exemple, l'entreprise qui a choisi d'être « dans le marché », c'est-à-dire de proposer des salaires proches des salaires moyens du marché, respecte-t-elle dans les faits cet objectif ?

⁷¹ IGALENS, J, et PERETTI, J-M, « audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils. »EYROLLES édition, paris, 2008, p83.

2-2) L'audit de la qualité d'information en matière de rémunération :

Les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

L'audit porte sur les informations produites pour les différents destinataires internes et externes.

Deux aspects importants en matière d'information sur les rémunérations doivent être soulignés :

- La confidentialité est une exigence essentielle. les informations nominatives, celle qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- La sécurité est une seconde exigence. Les opérations informatisées de la paie doivent être protégées ainsi que l'accès aux bases de données.

Il faut également vérifier que la concentration des traitements informatiques ne présente pas de risques majeurs pour les opérations de paie en cas d'incidents⁷².

3) L'audit du processus GPEC :

La démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences repose sur des scénarios d'évolution de l'entreprise et doit être inscrite dans une logique de démarche anticipative. En général, en audit d'une mission de GPEC, l'auditeur se focalise dans son analyse sur les étapes suivantes à s'avoir :

3-1) Étape 01 : identification des processus :

Dans cette étape, il s'agit d'analyser le fonctionnement global de l'entreprise, et tous les rouages qui en découlent. Il faut connaître de près les domaines étudiés, et les découper en simples activités Cela dans le but d'identifier les processus utilisées dans l'entreprise.

Une fois les processus pratiqués identifiés, il faut analyser les avantages et inconvénients des processus. Plus précisément, il s'agit de quantifier les risques avérés ou potentiels qui sont provoqués par ces processus.

Pour cela, il est parfois nécessaire, selon la taille de l'entreprise, de récolter une grande quantité de documents (référentiel normatif et/ou réglementaire, rapport du précédent audit, manuel qualité, fiches processus, organigramme, tableau de bord présentant les objectifs et les résultats, etc.).

⁷²Op.cit, p67.

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

3-2) Étape 2 : réalisation de questionnaire :

Une fois l'analyse préalable terminée, il faut réaliser un questionnaire⁷³, qui servira à préparer les entretiens individuels. Ce questionnaire doit bien sûr se baser sur l'analyse des données. Les questions doivent pouvoir couvrir tous les sujets étudiés. Un questionnaire qui permet d'avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels. Il s'agit de poser les questions de façon systématique afin de n'oublier aucune information connue.

Aussi, il peut être très judicieux d'utiliser des référentiels de management et/ou de gestion de projet. Parmi les plus connus, on retrouve ISO 9000 par exemple.

3-3) Étape 3 : entretiens individuels :

Avant de démarrer les entretiens individuels, il convient d'exposer clairement aux audités le périmètre et les objectifs de l'audit.

Ensuite, pour pouvoir mener à bien cet entretien, il faut respecter quelques règles de base :

- Adopter une attitude objective. Éviter d'être influencé par ses propres origines techniques.
- Rester naturel et attentif. Discerner les faits exceptionnels et habituels.
- Observer le fonctionnement de l'entité auditée.
- Écouter l'interlocuteur, ne pas le devancer. Bien observer l'interlocuteur (ton, émotion, gestes).

3-4) Étape 4 : recommandations:

Avec les données issues de notre analyse personnelle et les données récoltées des entretiens individuels, nous devrions avoir une base de données qui nous permet de proposer des solutions possible.

Pour cela, il faut déjà mettre en relation les données de notre analyse avec les données de l'entretien individuel. Si les données sont en accord entre elles, nous pouvons estimer que notre analyse personnelle est plutôt cohérente. Aussi, nous devrions avoir identifié de nouveaux problèmes dans l'organisation, ainsi que des précisions sur les processus déjà identifiés préalablement, voire même, des processus pas du tout identifiés. Il faut bien sûr prendre en compte ces paramètres et les analyser finement afin de proposer des solutions.

Une liste de recommandation sera alors établie. Le listing de préconisations est envoyé à la direction, qui pourra donc prendre des décisions stratégiques et adopter les préconisations voulues. L'entreprise peut tout à fait rejeter certaines préconisations.

Un plan d'action est alors élaboré, planifiant la mise en place des préconisations.

⁷³COMBEMALE, M, et IGALENS, J, : « l'audit social »,2^e édition ,édition puf, paris ,2012,p71.

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

3-5) Etape 05 : suivi :

Enfin, vient le suivi. Il s'agit tout simplement de vérifier que les changements ont correctement eu lieu et que les objectifs attendus soient bien au rendez-vous.

4) L'audit de processus de la gestion des carrières :

L'évaluation des compétences de chaque salarié permet à la DRH de préparer les perspectives de carrière de ses collaborateurs.

4-1) L'évaluation d'une carrière:

La demande d'évaluation d'un cadre correspond principalement aux deux situations suivantes :

- Recrutement d'un collaborateur ; l'entreprise est en relation avec un ou plusieurs candidats potentiels, internes ou externes, et souhaite avoir l'avis d'un professionnel sur les compétences, le style de management, le potentiel de développement, la personnalité et les valeurs de ces personnes.
- Promotion ou mutation d'un collaborateur ; l'entreprise a besoin de vérifier que ses compétences et ses motivations sont bien en adéquation avec les exigences du poste à pourvoir ; le diagnostic peut être accompagné d'un plan de développement personnalisé.

L'évaluation est réalisée sur la base d'entretiens et de prises de références (pour les candidats externes). L'entretien est conduit de manière «directive»⁷⁴ pour l'obtention d'informations sur les compétences et les performances.

4-2) Le bilan de compétences :

La demande de Bilan de compétences peut émaner de l'entreprise ou du collaborateur cadre.

Les situations qui déclenchent la demande sont les suivantes :

- L'entreprise souhaite faire évoluer un collaborateur et a besoin de connaître ses compétences et ses motivations à des fins de bonne adéquation au poste.
 - Le salarié veut faire un point sur sa vie professionnelle : besoin de mieux se connaître pour faire les bons choix en matière d'orientation.
- L'audit de bilan de compétences s'effectue en trois étapes :

⁷⁴ LEDOUX, J-P, « la gestion de carrière », 2^e édition, paris, 2013, p26.

Chapitre02 :L'audit de processus des ressources humaines.

Dans un premier lieu ; l'auditeur réalise un entretien individuel donc,

1^{er} étape un entretien individuel :

Un entretien individuel pour définir les besoins du salarié et lui présenter les conditions de déroulement du bilan.

2^e étapes l'investigation :

Une phase d'investigation permet d'analyser les aptitudes et les centres d'intérêts du bénéficiaire.

Et Enfin, en dernier lieu on trouve la conclusion finale donc,

3^e étapes conclusion :

Une conclusion avec remise d'un document de synthèse, reprenant le projet professionnel, ou un projet de formation continue, avec les étapes envisagées pour sa mise en œuvre.

Pour être sûr que l'entretien d'évaluation⁷⁵ se passe sans accroc et donne des résultats exploitables, il est nécessaire que l'auditeur s'assure qu'il a été établi sur de bonnes bases.

Et le bon choix des critères d'évaluation est l'une des plus importantes préoccupations de l'auditeur. Il faut en effet s'assurer que les questions qui seront posées soient les plus pertinentes possibles. Les critères doivent être objectifs et avoir un lien avec les aptitudes ou les performances des salariés. Il est aussi possible de poser des questions relatives au comportement des personnes évaluées dans la mesure où le comportement peut refléter des qualités professionnelles.

L'auditeur donne beaucoup d'importance au choix des évaluateurs. Il s'assure que les personnes qui vont se charger de poser les questions respectent les règles pour garantir que le processus soit équitable pour tous les salariés.

Et il se focalise dans son audit sur la vérification de la qualité et l'aptitude des évaluateurs,

Les évaluateurs devront entre autres :

- Ne pas se laisser guider par leurs préjugés personnels et ne pas donner leurs avis personnels durant les entretiens.
- Créer un environnement favorable au bon déroulement de l'évaluation pour avoir des réponses à la fois claires et honnêtes.
- Savoir transmettre le but de l'entretien d'évaluation aux personnes qu'ils questionneront.

⁷⁵op.cit, p160.

Conclusion du chapitre 02 :

En conclusion ; l'audit RH permet d'améliorer la performance économique de l'entreprise.

Car il permet de rationaliser les couts liés à la gestion des ressources humaines, en trouvant des solutions qui optimisent son impact économique et financier sur l'entreprise, et en prévenant des couts supplémentaires qu'auraient pu entrainer des conflits internes ou des procédures judiciaires.

L'audit RH est donc un outil nécessaire pour veiller à la bonne santé de l'entreprise, qu'il est important d'intégrer dans son processus de gestion des ressources humaines.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Introduction du chapitre 03 :

Ce troisième et dernier chapitre est notre cas pratique, qui porte sur la réalisation d'une mission d'audit au sein d'une entreprise publique Algérienne.

Notre choix est porté sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » de Tizi-Ouzou.

Notre mission d'audit des ressources humaines s'est déroulée au sein de la direction des ressources humaines, de l'ENIEM.

Nous entamerons ce chapitre par une présentation de l'ENIEM, sa création, son organisation, puis ses objectifs et sa stratégie de développement.

Puis, dans la deuxième section, la réalisation de notre mission d'audit des ressources humaines,

Et enfin, dans la troisième et dernière section nous allons vous présenter les différents résultats de notre mission d'audit au sein de l'ENIEM, et nos recommandations.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Section 01 : Présentation de l'ENIEM:

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménagers. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales.

Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie Algérienne depuis l'ère du socialisme ; et de l'économie planifiée à l'ouverture ; et la libéralisation de l'économie.

La politique industrielle en Algérie, pendant les années 70, a donné naissance à des grandes sociétés qui ont très vite connu des problèmes de gestion dus à leurs tailles. Afin d'assurer une meilleure exploitation, ces grands pôles industriels ont fait l'objet d'une restructuration au début des années 80.

La restructuration organique, en 1983, est l'une de ces grands pôles consistant en la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Electrique et Electronique SONELEC crée en 1974, a donné naissance à huit (08) entreprises, dont l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) crée par le décret n° 83-19 du 02/01/1983 chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

1) L'historique :

L'ENIEM est une entreprise publique économique (EPE) de droit algérien constituée par le décret n° 83 du 02.01.83 et elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société nationale de fabrication et de montage électroménager) qui existe depuis 1974.

ENIEM est entré en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

1-1) Objet social :

L'ENIEM est leader de l'électroménager en Algérie et possède des capacités importantes de production avec une expérience de 34 ans dans la fabrication et la commercialisation d'appareils domestiques notamment les :

- Réfrigérateurs et congélateurs,
- Cuisinières tout gaz,
- Climatiseurs individuels,
- Machines à laver le linge,
- Chauffe eau de 5 à 10 litres.

On peut dire que l'objet social de l'entreprise « ENIEM » consiste en la conception, la production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction commercialisation et distribution, et la promotion du service après vente de ses produits.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires, etc.)

Aujourd'hui, avec la transition du pays vers l'économie du marché, où la rentabilité constitue l'objectif fondamental.

L'ENIEM s'est vue obligée de reconsidérer ses objectifs comme suit :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière par l'amélioration du chiffre d'affaires et la réduction des coûts.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

1-2) Capital social :

L'ENIEM est transformée juridiquement en société par action le 8 octobre 1989.

Son capital social, de 10 279 800 000DA détenu en totalité par la Société de Gestion des Participation (SGP) « INDELEC » dont elle relève actuellement.

2) Situation géographique :

Son siège social se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi Ouzou et l'usine est implanté à 15 km à l'Est de TiziOuzou .

Siège social : Boulevard STITI Alio BP 71 poste Chikhi Tizi Ouzou.

Usine : Zone industrielle Aissat Idir Oued Aissi Tizi Ouzou.

A partir de janvier 1988, l'entreprise s'est organisée en centre d'activités stratégiques qui s'articule autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir :

03 unités de production spécialisées par produits :

- Unité Froid : Fabrication de réfrigérateurs et congélateurs
- Unité Cuisson : Fabrication de cuisinières tout gaz
- Unité Climatisation : Fabrication de climatiseurs individuels et autres appareils.
- 01 Unité de soutien technique aux productions
- 01 Unité Commerciale.

Elles sont implantées sur le même site industriel d'Oued-Aissi

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Miliana, Wilaya de Ain-Defla, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

Les unités disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et rattachées fonctionnellement à la Direction Générale.

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités.

L'effectif inscrit de l'entreprise au 31 mai 2011 est de 2012 agents repartis comme suit :

- cadres : 273
- cadres supérieurs : 50
- maîtrise : 542
- exécutions : 1147.

3) Organisation générale de l'entreprise :

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996, l'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « filiales ».

De ce fait l'ENIEM est devenue un Groupe (ENIEM-Groupe) constitué de :

- La société mère consistant en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) chargée de la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits électroménagers qui fait l'objet de notre étude;

- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) située à Miliana wilaya Ain-Defla et entrée en fabrication en 1997 pour la production des produits sanitaires (Baignoires, éviers, lavabos, receveur de douche...) sous la licence RAI Allemagne;

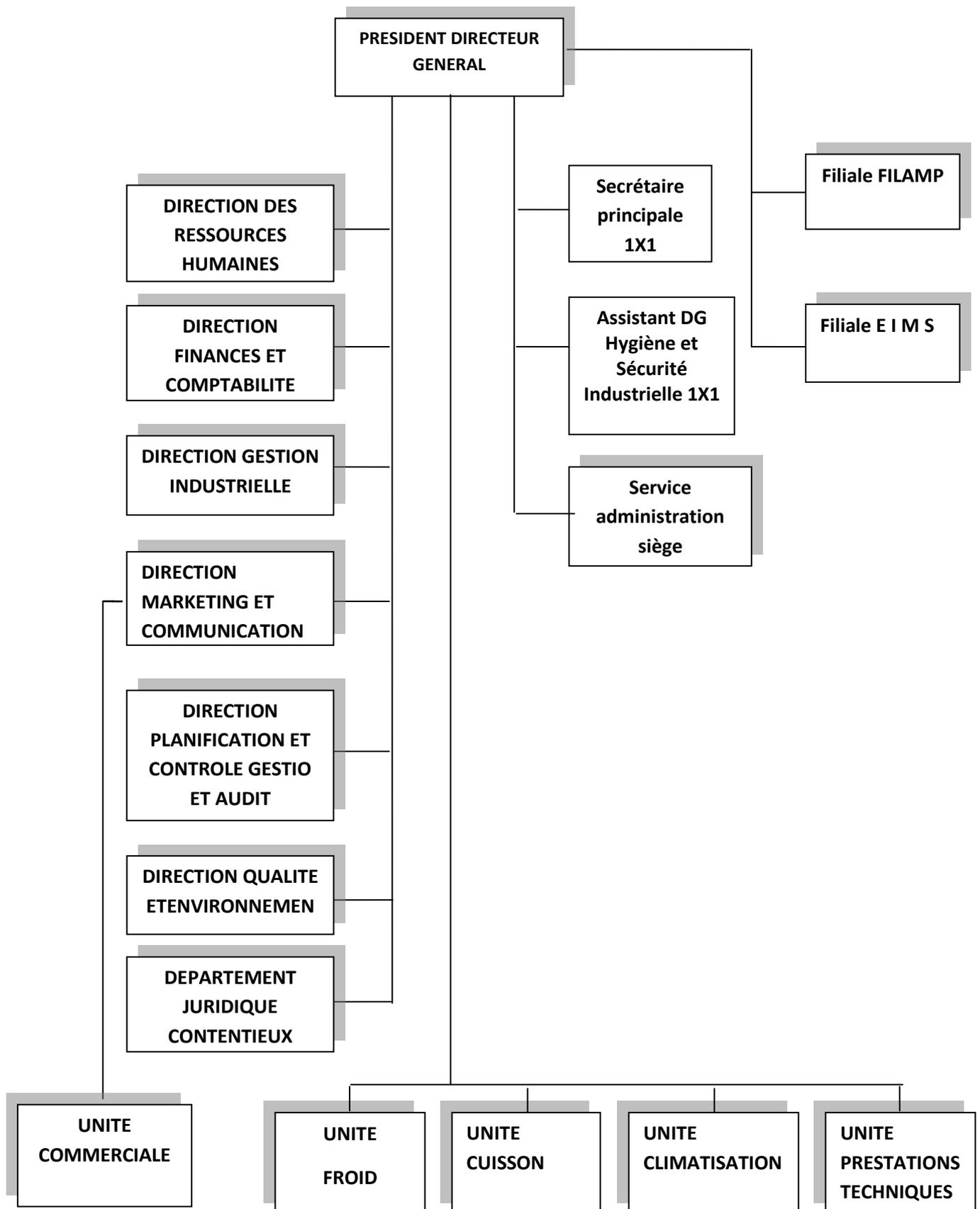
Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

- La filiale FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) située à Mohammedia/Mascara et entrée en production en 1997 pour la production des produits d'éclairage sous les licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

Par la suite, la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) en 1998 a donné lieu à une réorganisation en trois unités de production chargées de la fabrication (Elles sont spécialisées par produits : l'unité Froid, l'unité Cuisson et l'unité Climatisation), une unité de prestation technique et une unité commerciale.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

L'organisation générale de l'ENIEM est représentée dans la figure suivante :



Source : document interne à l'entreprise

4) Position de l'entreprise sur le marché :

Le chiffre d'affaire moyen réalisé durant les trois dernières années est de 5 milliards de DA, ce qui place l'ENIEM en leader sur le marché dans les segments du froid et de la cuisson.

Les produits de l'ENIEM se positionnent en moyenne gamme. Les réfrigérateurs représentent un meilleur rapport qualité / prix sur le marché.

L'ENIEM se positionne en leader sur le segment du marché à savoir la gamme moyenne avec des parts de marchés de l'ordre de :

- 60% pour les réfrigérateurs
- 40% pour les cuisinières
- 20% pour le climatiseur

Les éléments qui ont contribué à cette position sont :

- confiance des consommateurs en la marque,
- un réseau de 120 distributeurs,
- un service après vente étoffé (meilleure couverture nationale).

Malgré le maintien de l'entreprise de ses parts de marché et son chiffre d'affaire (5 milliards de DA) il faut toutefois relever un certain nombre de points faibles :

- Gamme de produits restreinte,
- Design dépassé pour les réfrigérateurs,
- Budget marketing très faible,
- Procédures publicitaires contraignantes avec l'ANEP, Marketing national peu développé (études de marché, ventes promotionnelles....),
- Stocks de produits finis relativement élevés,

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

- Concurrence intense par des pratiques commerciales déloyales,
- Niveau de créances importantes,
- Marketing international quasi-inexistant,
- Manque de planification,
- Absence d'une stratégie de développement,
- Non respect des délais,
- Matière premier très chers,
- Cout de stockage très élève,
- Absences de polyvalences,
- Manque d'une connaissance parfaite du métier,
- Une gestion des ressources humaines inadéquate.

5) Exigences a respectés :

- Fabrication de nouveaux produits à partir de collection,
- Diversification de la gamme,
- Nécessité de remplacer la peinture liquide par de la peinture en poudre,
- Relancer la prospection de nouvelles sources d'approvisionnement hors zone Europe,
- Ramener le stock à un niveau de 02 mois d'exploitation,
- Relancer la sous-traitance des capacités excédentaires,

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

- Sous traiter les études d'innovation à l'extérieur (fidéliser un bureau d'études),
- Dégager un budget important pour la publicité,
- Former les cadres nouvellement recrutés,
- Développer les compétences.

En d'autre terme, il s'agit de maintenir et développer son niveau d'activité tout en améliorant ses parts de marché, renforcer ces métiers de base et le développement de ses compétences.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Section 02 : déroulement de la mission d'audit du processus de formation au sein de l'ENIEM :

Après avoir présenté l'entreprise ENIEM dans la section précédente, nous allons essayer à travers cette section de relater la démarche de la mission d'audit que nous avons menée.

Compte tenu de la contrainte temps et des conditions du travail au sein de l'entreprise à cause de la certification de ISO (le passage de l'ISO/2008 à l'ISO/2015), notre audit des ressources humaines est principalement effectué pour l'activité de : formation, au sein de la direction générale.

Notre mission se fixe pour objectifs :

- La vérification de l'existence de procédures régissant la formation.
- La vérification de l'application des directives de ces procédures.
- L'identification des points à améliorer.

La constitution de l'équipe d'audit :

Notre mission, nécessite la constitution d'une équipe d'audit afin de réaliser ses objectifs, donc notre mission d'audit sera réalisée par une équipe d'audit qui est composée de deux auditeurs :

- M^r BOUMRAH, responsable de l'équipe d'audit (RA),
- M^{elle} LAZIB, Samira, auditrice en formation (A1).

1) Le déroulement de la mission d'audit :

Les principales phases de l'audit de notre mission sont structurées comme suite :

1-1) La phase de préparation d'audit :

Lors de cette phase nous avons procédé a :

1-1-1) La revue des documents :

- La procédure de formation,
- Le processus de formation,
- La norme ISO9001/2008.

1-1-2) La préparation du plan d'audit :

On se basant sur l'activité à auditer et les référentiels à utiliser qui sont :

(La procédure de formation, le processus de formation, et la norme ISO9001/2008).

Nous avons établi le plan d'audit qui sera présenté dans le rapport d'audit.

1-1-3) La préparation des documents de travail :

- ✓ Le plan d'audit,
- ✓ Le questionnaire de prise de connaissance,
- ✓ Entretien d'évaluation de la fonction ressources humaines,
- ✓ La check-list pour le processus de formation,
- ✓ La check-list pour la fonction ressources humaines,

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

1-2) La phase de réalisation de l'audit :

Une fois que le plan d'audit est approuvé par la direction et les responsables des activités à auditer, nous avons réalisée cette phase comme suit :

1-2-1) la réunion d'ouverture :

Au cours de la réunion d'ouverture, nous avons abordé les points suivants :

- ❖ Présentations de l'équipe d'audit,
- ❖ Rappel des objectifs d'audit,
- ❖ Présentation du plan d'audit,
- ❖ Confirmer le plan d'audit,
- ❖ Valoriser les objectifs de l'audit,
- ❖ Création d'un climat de confiance,
- ❖ Mobiliser les audités,
- ❖ Confirmation des présences,
- ❖ Donner rendez-vous pour la réunion de clôture.

1-2-2) Le travail sur le terrain :

Au cours de cette étape nous avons réalisé des interviews avec les responsables des activités désignées dans le plan d'audit, suivant le questionnaire de prise de connaissance, l'entretien d'évaluation de la fonction ressources humaines, et du check-list préparée précédemment et qui sont présentés ci-après.

1-2-2-1) Questionnaire de prise de connaissance :

1) Quel est le métier de l'entreprise ?

Préciser la nature des activités de l'entreprise :

- Concevoir et /ou et produire et / ou commercialiser ...
- Des produits ou des services ...
- Pour des clients grand public et/ou des grands comptes...
- Sur la région et /ou le territoire nationale et/ou internationale

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

2) qui sont ses particuliers (clients) ?

Préciser les spécificités de vos clients :

- Répartition par nature des besoins et/ou du chiffre d'affaires réalisés et/ou de la fréquence de la commande ...
- Par nature d'exigences et/ou de contraintes...
- Par répartition d'origine : directs et /ou prescrits...

3) que vend -elle ?

Préciser ce qui la fait vivre :

- Du « standard » et /ou du sur-mesure
- Du « courant » et /ou du spécifique....
- Du périssable et /ou du durable

4) qui sont ses concurrents ?

Préciser ici les différents types de concurrents :

- Concurrents directs identifiés connus pour avoir des produits ; des gammes ...
- Concurrents (pour l'instant) potentiels ; car l'entreprise ne s'est pas encore frontalement trouvée confrontée

5) qui sont ses partenaires :

Il s'agit ici d'identifier tous ceux qui contribuent à ce que les activités de l'organisme puissent se réaliser :

- Les fournisseurs.
- Les sous- traitants.
- Les partenaires financiers

6) Quelle sont ses performances aujourd'hui ?

C'est-à-dire :

- Son rang sur le marché.

Aucune réponse.

- Le nombre de ses clients ou de bénéficiaires.

Aucune réponse.

- Son niveau et son rythme d'innovations

Aucune réponse.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

- Son chiffre d'affaires ; son résultats.

Aucune réponse

- Son niveau de croissance depuis deux ans ; cinq ans.
Aucune réponse.

- Son développement.

Aucune réponse.

7) Quelles devront être ses performances pour demain ?

Au regard de :

- La concurrence.
Aucune réponse.

- Du marché.
Aucune réponse.

- Ses ressources humaines ; techniques ; commerciales et financières

Aucune réponse.

- Des opportunités technologiques, du marché

Aucune réponse.

8) Quels sont ses atouts ?

En termes :

- D'expériences.

Aucune réponse.

- De ressources.
Aucune réponse.

- De potentiel

Aucune réponse.

9) Quels sont ses contraintes (handicaps) ?

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

En termes de :

- Passif(s) a gère : déficits budgétaires ; déficits d'image ...

Aucune réponse.

- Place ; rang ; taille ; notoriété ; sur le marché....

Aucune réponse.

- manque de ressources humaines ; financières ; techniques ...

Aucune réponse.

10) quels sont ses objectifs sur un an ?

- c'est-à-dire pour gérer le court terme.

Aucune réponse.

11) Quels sont ses objectifs sur trois ans ?

- C'est-à-dire les engagements opérationnels déjà pris pour une finalisation prochaine.

Aucune réponse.

12) Quels sont ses objectifs sur cinq ans ?

- C'est-à-dire les engagements a dimension stratégique ; et qui vont aboutir a des engagements opérationnels a moyen terme.

Aucune réponse.

13) Quelles sont ses ressources ?

C'est-à-dire ce qui va lui permettre de réaliser ses objectifs sur le court et le moyen terme :

- Ressources financières.
- potentiel humain et technique ...
- réseaux...

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

14) quelles sont les compétences nouvelles à développer ?

C'est-à-dire les compétences qui vont lui permettre d'accéder à :

- des organisations nouvelles. (sens de l'organisation ; esprit d'équipe ; temps ; Employabilité ; accompagnement.)
- des technologies nouvelles.
(Sens de l'innovation ; adaptation ; flexibilité).
- de nouveaux marchés ...
(Créativité ; expertise ; positivité ; polyvalence ; performance ;)

15) quelles sont les compétences à développer ?

C'est-à-dire des compétences dont elle dispose déjà ; mais qui ont besoin :

- d'être mises à jour.
 - La loi de finance ;
 - Législation du travail.
- de se renforcer ou de se spécialiser....
 - Conception;
 - l'outillage ; et design.

16) Quelles seront ses priorités ?

En fonction :

- De ses ressources.
 - Sens de l'organisation ;
 - Efficacité ;
 - Savoir agir.
- De la concurrence.
 - Etude de marché ;
 - Marketing.
- D'autres projets à engager ...
 - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences « GPEC ».

17) Quelles sont les contributions attendues de chacun ?

C'est-à-dire ; dans le cadre du projet et des objectifs, ce qui sera attendu :

- De la direction.
Aucune réponse.
- De l'encadrement.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Aucune réponse

- Des collaborateurs.
Aucune réponse.

- Des partenaires ...
Aucune réponse.

18) Quelles sont les échéances de réalisation ?

Il s'agit ici de planifier la réalisation du projet : étapes et jalons (c'est-à-dire les points à contrôle) qui doivent être planifiés avec réalisme et dynamisme.

Aucune réponse.

1-2-2-2) Entretien d'évaluation de la fonction ressources humaines,

Existe-telle une GPEC dans l'organisme ? Non

Qui participe aux revues de direction ?

Les cadres dirigeants.

Quel est le rôle de la direction dans la préparation de la revue de direction ?

Aucune réponse.

L'entreprise mesure-t-elle la satisfaction de sa clientèle ?

Oui.

Le personnel concerné est-il informé des résultats de la satisfaction clientèle ?

Oui.

Les résultats sont-ils exploités et génèrent-ils des actions d'améliorations ?

Oui.

La fréquence d'évaluation est-elle adaptée aux besoins de l'entreprise ?

Oui.

Comment est-elle la relation entre les objectifs de l'entreprise et la planification ?

Pas de planification.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Les salaires de l'entreprise sont-ils mobilisés ?

Oui.

Comment l'entreprise récompense ses salariés ?

- Motivation (salaire, primes, reconnaissance ; formation ; promotion; offre de vacances ;....)

Comment l'entreprise sensibilise et motive ses ressources humaines ?

Non.

Comment l'entreprise gère ses salariés compétents ?

- Rémunération ;
- Promotion ; formation ;

Ya-t-il une méthode de gestion des carrières efficace dans l'entreprise ?

- Promotion ;
- motivation.

L'entreprise donne une importance a ses salaires compétents ?comment ?

Non.

L'entreprise évalue telles ses compétences ?par quel outil ?

Non.

Ya-t-il une GPEC pour la gestion des carrières ?

Non.

Sur quelle base l'entreprise fixe ses objectifs ?

- L'orientation de l'entreprise ;
- Les résultats précédents.

y-a-t-il une GPEC pour l'ensemble des activités de l'organisme ?

Non.

y-a-t-il une GPEC pour la gestion des compétences ?

Non.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Section 03 : la présentation des résultats :

Dans cette étape nous allons tout d'abord présenter notre travail, dont nous allons commencer par l'exposition de notre plan d'audit, puis nos différentes check-lists.

Et en fin, dans la phase finale nous allons présenter nos résultats finals ainsi que nos différentes interprétations et recommandations, et la communication de notre plan d'audit.

1-3) la phase de conclusion :

Nous avons effectué cette phase comme suit :

1-3-1) La présentation documentée du plan d'audit :

Donc notre plan d'audit est structuré comme suit :

Le plan d'audit :

Date de l'audit : 20/10/2017

Audit de processus : RH.

Référentiels : processus formation, ISO 9001/2008.

Objectif de l'audit : s'assurer de la conformité de SMQ/ ISO 9001/2008.

Processus /domaine à auditer : processus RH.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Notre plan d'audit pour la fonction RH est le suivant :

Horaires	Référencés	Chapitres	Auditeur	Structure	Responsable
8H00	Réunion d'ouverture				
8H30 A 12H00	5.4.1 5.4.2 5.5.1 5.5.3	Objectifs qualité. Planification du système de management de la qualité. Responsabilité et autorité. Communication interne.		DRH	M^rTOUAT
12H00	Pause déjeuner				
13H00 A 15H00	6.2.2 8.2.3 8.5.1	Compétence, formation et sensibilisation. Surveillance et mesure des processus. Amélioration continue.		DRH	M^rTOUAT
15H00	Réunion de l'équipe d'audit				
	Réunion de clôture				

Figure N 04 : Le plan d'audit.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

1-3-2) présentations de la check-list d'évaluation de la fonction RH :

La check-list d'évaluation de la fonction RH est présentée ainsi :

Check –liste

Processus /activité : processus RH.

Site a audité : fonction RH.

Références de l'audit : processus formation, norme « ISO »9001/2008.

Objectifs de l'audit : s'assurer de la conformité de SMQ/ ISO 9001/2008.

- La vérification de l'existence de procédure régissant la fonction RH.
- La vérification de l'application des directives de cette procédure.
- L'identification des points a amélioré.

Equipe d'audit :

- Responsable de l'équipe d'audit :
- Auditeur :

Audité : Mr **TOUAT**

Date de l'audit : 05/12/2017.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Références Critères	Questionnaire d'audit Questions	Observations				
		AD	IN	AV	C	NC
5.4.1	Les objectifs qualités et ceux nécessaires pour satisfaire les exigences sont-ils établis en fonctions et au niveau de l'organisme ?					
	Les objectifs sont-ils mesurables et cohérents avec la politique de l'entreprise ?			×		
	Quels sont les objectifs associés à l'amélioration des processus RH ?					
	Quelle est la contribution des objectifs à l'amélioration continue ?					
	Comment les objectifs sont-ils présentés aux acteurs de l'entreprise ?					
	Comment les résultats relatifs aux objectifs sont-ils communiqués ?					
5.4.2	La planification du système est-elle réalisée dans le but de satisfaire les exigences et les objectifs de l'entreprise ?					×
	L'entreprise réalise-t-elle une analyse GPEC pour son processus RH ?					×
5.5.1	Les responsabilités et autorités sont-ils définies et communiquées au sein de l'organisme ?	×				
	Comment s'assure-t-on que la politique d'entreprise est comprise dans l'organisme ?		×			
5.5.3	Des processus de communication sont-ils établis dans l'organisme ?					×
	Existe-t-elle une procédure de communication concernant l'efficacité du système de management?					
	Les recommandations du rapport d'audit de l'année N-1 sont-elles respectées ?		×			

Figure N 05 :check-list d'évaluation de la fonction RH.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

AD: adéquat.

IN: inacceptable.

AV: à vérifier.

NC: non- conformité

C: conforme.

1-3-3) Présentations de la check-list d'évaluation de la formation :

Notre check-list d'évaluation de la formation est la suivante :

Check –liste

Processus /activité : processus formation.

Site a audité : formation.

Références de l'audit : processus formation, norme « ISO »9001/2008

Objectifs de l'audit : s'assurer de la conformité de SMQ/ ISO 9001/2008.

- La vérification de l'existence de procédure régissant la formation.
- La vérification de l'application des directives de cette procédure.
- L'identification des points à améliorer.

Equipe d'audit :

- Responsable de l'équipe d'audit :
- Auditeur :

Audité : Mme **MORS**

Date de l'audit : 05/12/2017.

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

Références	Questionnaire d'audit	Observations				
		AD	IN	AV	C	NC
Critères	Questions					
6.2.2	<p>Comment les besoins en formation sont-ils identifiés ?</p> <p>Existe-t-il un processus d'établissement et de validation du plan de formation ?</p> <p>Quels sont les moyens mis en œuvre pour évaluer l'efficacité de la formation ?</p> <p>Comment le personnel est-il sensibilisé à sa contribution pour l'atteinte des objectifs ?</p> <p>Quelle est l'implication du personnel dans ce processus ?</p> <p>Comment vous analyser, et étudier les besoins en formation ?</p> <p>Comment vous prioriser et contrôler les besoins en formation ?</p> <p>Les plans de formation sont-ils conçus en cohérence avec le recrutement et la promotion interne ?</p> <p>Est-ce que le responsable du personnel de l'unité étudie le programme de formation en fonction de l'objectif fixé ?</p> <p>Toutes les formations programmes sont-ils réalisés dans les délais ?</p> <p>Le rapport d'audit de l'année N-1 est-il respecté ?</p> <p>Les dossiers administratifs sont-ils mis à jour ?</p> <p>La méthode de vos questionnaires est-elle performante pour faire des évaluations et d'analyses ?</p> <p>Avez-vous un processus d'évaluation des questions et l'évaluation ?</p> <p>Y a-t-il des observations libres pour demander ou on parle de la formation dans la fiche d'évaluation ?</p> <p>Le plan de formation est-il à temps ?</p> <p>Et si vous avez des retards, quelles sont vos recommandations ?</p> <p>Faites-vous une analyse des compétences du personnel pour planifier la formation ?</p> <p>Est-ce que vous évaluez l'évaluateur ou le formateur ?</p> <p>Avant de programmer une formation, faites-vous une étude de la GPEC ?</p>	×				
				×		
			×		×	
						×
			×			
				×		
						×
						×

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

1-3-4) Rédaction du rapport :

Nous avons effectué cette phase comme suit :

1-3-4-1) Le projet du rapport d'audit :

En se basant sur les constatations d'audit et en tenant compte de l'objectif pour lequel l'audit est mené, nous sommes arrivés à déceler les principaux points forts et faibles de la fonction auditée. Ensuite ; nous avons dressé une liste de recommandations adoptées dans le rapport provisoire qui sera présenté lors de la réunion de clôture.

1-3-4-2) la réunion de clôture :

Cette réunion marque la fin de notre audit, nous nous sommes réunis avec l'ensemble des responsables de l'activité auditée, pour présenter le projet de rapport qui englobe tout les constats qu'on a fait durant notre mission.

1-3-4-3) Le rapport d'audit :

Une fois la réunion de clôture terminée, nous avons rédigé notre rapport d'audit qui est le suivant :

Conclusion d'audit :

L'audit s'est déroulé conformément au plan d'audit. Il s'est déroulé dans des conditions de collaboration et de disponibilité du personnel.

Lors de la réalisation de notre mission nous avons relevé des aspects positifs et d'autres négatifs.

✓ Les aspects positifs :

- L'environnement de travail en ce qui concerne l'hygiène et la propreté est respecté,
- L'étude du programme de formation se fait avec le responsable de l'unité concernée,
- L'existence d'une procédure documentée d'actions correctives.

✓ Les aspects négatifs :

-Non-respect du chapitre de la procédure prévoyant une cohérence entre le recrutement et la promotion interne pour établir le plan de formation,

Chapitre 03 : L'audit de la formation au niveau de l'ENIEM.

- Non existence d'une planification dans l'entreprise,
- Non existence d'une analyse des compétences pour planifier les formations,
- Les dossiers administratifs ne sont pas mise a jour (la dernière mise a jour de la procédure de formation date de 2007),
- Non existence d'une démarche de GPEC dans l'organisme.

✓ Recommandations et actions d'améliorations :

- Définir les besoins en formation en fonction des besoins stratégiques de l'entreprise.
- Le recrutement et la promotion interne doivent être en parfaite cohérence avec le plan de formation, comme la norme l'exige.
- Mise en place d'une démarche de « GPEC » gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Mettre à jour les procédures de l'entreprise.
- Mettre en place des plans prévisionnels « des planifications » pour l'ensemble des activités de l'organisme.

Conclusion du chapitre 03 :

Après la réalisation de notre mission d'audit au sein de la fonction RH, et en se référant aux procédures GRH pour évaluer les activités des RH plus précisément, l'activité « formation » que nous avons auditée. Nous avons relevé quelques insuffisances qui peuvent nuire, et impacter négativement sur le rendement et l'efficacité des politiques ressources humaines, ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise.

A cet égard nous avons émis des recommandations afin d'améliorer les insuffisances détectées et améliorer par conséquent la politique RH.

Conclusion générale.

La plupart des entreprises font régulièrement vérifier leurs documents comptables pour s'assurer que leur système financier ne comporte aucune irrégularité.

Malheureusement, la plupart des entreprises ne font jamais vérifier leurs politiques et pratiques, ou les résultats obtenus, en ce qui a trait aux ressources humaines, pour déterminer s'il y a lieu d'en améliorer l'efficacité et si elles sont en mesure de défendre ces politiques et pratiques sur le plan légal.

Un audit RH régulier permet au dirigeant de réagir plus rapidement si un dysfonctionnement apparaît, et de s'assurer de sa soumission aux obligations légales et réglementaires souvent changeantes, et d'identifier ainsi les risques en amont afin d'éviter qu'une situation de crise n'apparaisse.

Le but final est de conserver une politique sociale adaptée et performante, qui maintiendra la productivité de l'entreprise. L'audit RH est donc un outil nécessaire pour veiller à la bonne santé de l'entreprise, qu'il est important d'intégrer dans son processus de gestion des ressources humaines.

Au cours de notre travail au sein de la direction des ressources humaines, nous avons pu comprendre et expliquer comment est les entreprises recourent a l'audit des ressources humaines, qui était notre problématiques au début de notre travail. Nous avons réalisé notre mission en trois phases, en commençant par la phase de préparation puis la phase de vérification, et enfin, la phase de conclusion.

A la fin de notre mission et après avoir rédigé notre rapport d'audit, nous avons constaté que la planification au sein de l'entreprise est totalement absente, et c'est pour cela que nous avons émis des recommandations pour améliorer la performance de l'activité auditée.

Le but de l'audit RH est de vérifier la cohérence de l'organisation en termes de management et d'organisation du travail et d'aboutir à une cartographie des emplois et des compétences. Il s'agit d'évaluer la pertinence de l'organisation et le climat de travail de l'entreprise, ce qui est très loin des pratiques que nous avons observé au sein de L'ENIEM.

Table des matières

Introduction générale :	1
Chapitre 01 : les processus ressources humaines	3
Introduction	3
Section 01 : généralité sur la fonction ressources humaines :	4
1) L’historique de la GRH:	4
1-2) Le modèle traditionnel :	4
1-2) Le modèle des relations humaines :.....	4
1-3) Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :.....	4
1-4) Le model de la gestion stratégique :.....	5
2) Définitions des concepts clés en GRH :.....	5
2-1) Définitions de la GRH.....	5
2-1-1) Définition du recrutement :.....	6
2-1-2) Définition de La formation :.....	6
2-1-3) Définition de la motivation :.....	7
2-1-4) Définition de la communication :.....	8
2-1-5) Définition de la planification et le contrôle :.....	8
2-1-6) Définition de L’administration du personnel :.....	9
2-1-7) Définition d’un conflit :.....	9
2-1-8) Définition de la compétence :.....	9
3) Définir les politiques et procédures RH:.....	10
3-1) L’importances des politiques :.....	10
4) La démarche de gestion en matière de ressources humaines :.....	10
4-1) Analyser :.....	10
4-2) Décider :.....	11
4-3) Contrôler :.....	11
5) Les missions de la GRH :.....	12
Section 02 : les objectifs de la fonction ressources humaines :	13

Table des matières

1) Les activités de la fonction ressources humaines :.....	13
1-1) Planification des RH :.....	13
1-2) Evaluation :.....	13
1-3) Recrutement –sélection-affectation :.....	13
1-4) Développement des RH.....	14
1-5) Qualité de vie de travail, climat interne :.....	14
1-6) maintiens des relations sociales :.....	14
1-7) contrôles de gestion sociale :.....	14
2) Les principales missions et activités de responsable ressources humaines :.....	15
2-1) Mission de responsable /directeur des ressources humaines:.....	15
2-2) Activités principales de responsable des ressources humaines :.....	15
3) Les enjeux de la fonction ressources humaines:.....	16
4) Les objectifs de la GRH :.....	16
4-1) Les objectifs explicites.....	17
4-2) Les objectifs implicites.....	18
4-3) Les objectifs à long terme.....	20
Section 03 : Les politiques ressources humaines « RH ».....	22
1) Le processus de recrutement :.....	22
1-1) Définition de recrutement :.....	22
1-2) La stratégie de recrutement	22
1-2-1) Définir la stratégie de recrutement:.....	22
1-2-2) Devenir un employeur attractif:.....	22
1-3) La définition du poste et du référentiel de compétences :.....	23
1-4) Les entretiens :.....	23
1-5) L'Accueil et l'intégration :.....	24
2) Le processus de la rémunération :.....	24
2-1) Définition de la rémunération :.....	24
2-2) Objectifs et enjeux de la rémunération.....	25

Table des matières

2-2-1) L'équité :.....	25
2-2-2) La compétitivité :.....	25
2-2-3) La flexibilité :.....	25
2-2-4) La reconnaissance des prestations fournies :.....	25
2-3) La détermination de la rémunération de base :.....	25
2-4) Les freins à l'élaboration d'une politique de rémunération :.....	26
2) Le processus de la gestion des carrières :.....	26
3-1) Définition :.....	26
3-2) Les étapes de la carrière	26
3-2-1) la période d'exploration :.....	26
3-2-2) l'établissement et l'avancement.....	27
3-2-3) la croissance, le maintien ou la stagnation :.....	27
3-2-4) la période de détachement graduel	27
3-3) La mobilité.....	27
3-3-1) Les différents types de mobilité	27
3-3-1-1) La mobilité verticale :.....	27
3-3-1-2) La mobilité horizontale :.....	27
3-3-1-3) La mobilité latérale :.....	27
4) Le processus de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	27
4-1) Définition de la GPEC :.....	28
4-2) Le déroulement du processus de la GPEC :.....	28
4-2-1) Identifier les besoins de l'entreprise :	28
4-2-2) Analyser les écarts :.....	28
4-2-3) Mettre en place un plan d'actions :.....	28
4-2-4) Mesurer les résultats :.....	28
4-3) Les objectifs de la GPEC:.....	29
5) Le processus de formation :.....	29
5-1) Le plan de formation :	29
5-1-1) Analyse du plan de formation de l'année en cours :.....	29
5-1-2) Définition et étude des besoins en formation :.....	30
5-1-3) Rédaction et mise en œuvre du plan de formation :.....	30
5-1-4) Communication du plan de formation aux acteurs de l'entreprise.....	30
5-1-5) L'évaluation du plan de formation	30

Table des matières

Conclusion du chapitre 01	31
Chapitre 02 : l’audit de processus ressources humaines	32
Introduction	32
Section 01 : Généralités sur l’audit :	33
1) L’historique de l’audit :.....	33
2) Définitions des concepts clés en audit :.....	34
3) Définition de l’audit et ses différents types :.....	36
3-1) Définition de l’audit :.....	36
3-2) Les différents types d’audit :.....	37
3-2-1) L’audit interne : (l’audit de première partie).....	37
3-2-2) L’audit externe : (l’audit de seconde partie).....	38
3-2-3) L’audit externe : (l’audit de tierce partie).....	39
4) Les bases de conduite de l’auditeur :.....	41
Section 02 : Démarche et objectifs de l’audit RH :	42
1) Définition de l’audit des ressources humaines (audit RH) :.....	42
2) Élaboration d’un plan d’audit :.....	43
3) Démarche de l’audit RH :	43
3-1) La phase de préparation ou d’étude :.....	44
3-1-1) La prise de connaissance :.....	44
3-2) La phase de vérification :.....	45
3-3) La phase de conclusion :.....	48
4) Le rapport d’audit :.....	49
5) Les objectifs de l’audit :.....	50
Section03 : l’audit des politiques RH	51
1) L’audit du processus de recrutement :.....	51
1-1) L’expression du besoin en recrutement :.....	51
1-2) La définition du poste :.....	52

Table des matières

1-3) Entretiens et tests :.....	53
1-4) Décisions :.....	54
1-5) Accueil et intégration :.....	54
2) L’audit de processus de rémunération :	55
2-1) Audit de la structure salariale :.....	55
2-2) L’audit de la qualité d’information en matière de rémunération :.....	56
3) L’audit de processus GPEC :	56
3-1) Étape 01 : identification des processus :.....	56
3-2) Étape 2 : réalisation de questionnaire :.....	57
3-3) Étape 3 : entretiens individuels :.....	57
3-4) Étape 4 : recommandations:.....	57
3-5) Étape 05 : suivi :.....	58
4) L’audit de processus de la gestion des carrières :.....	58
4-1) L’évaluation d’une carrière :.....	58
4-2) Le bilan de compétences :	58
Conclusion du chapitre 02	60
Chapitre 03 : L’audit de la formation au niveau de l’ENIEM	61
Introduction	61
Section 01 : présentation de l’ENIEM	62
1) L’historique	62
1-1) Objet social	63
1-2) Capital social	64
2) Situation géographique	64
3) Organisation générale de l’entreprise	65
4) Position de l’entreprise sur le marché	68
5) Exigences a respectes	69
Section 02 : déroulement de la mission d’audit du processus de formation au sein de l’ENIEM :.....	71
1) Le déroulement de la mission d’audit :.....	72
1-1) La phase de préparation d’audit :.....	72
1-1-1) La revue des documents :.....	72
1-1-2) La préparation du plan d’audit :.....	72

Table des matières

1-1-3) La préparation des documents de travail :.....	72
1-2) La phase de réalisation de l’audit :.....	73
1-2-1) la réunion d’ouverture :.....	73
1-2-2) le travail sur le terrain :.....	73
1-2-2-1) Questionnaire de prise de connaissance :.....	73
1-2-2-2) Entretien d’évaluation de la fonction ressources humaines.....	78
Section 03 : la présentation des résultats :.....	80
1-3) la phase de conclusion :.....	80
1-3-1) La présentation documentée du plan d’audit :.....	80
1-3-2) présentations de la check-list d’évaluation de la fonction RH.....	82
1-3-3) Présentations de la check-list d’évaluation de la formation.....	84
1-3-4) Rédactions du rapport	87
1-3-4-1) Le projet du rapport d’audit	87
1-3-4-2) la réunion de clôture	87
1-3-4-3) Le rapport d’audit	87
Conclusion du chapitre 03	89
Conclusion générale	90
Bibliographie	91
Annexes	93
Table des matières	97

Bibliographie :

1) Ouvrages :

AUVINET, J-M, BOYER, L, BIREAU, R, et CHAPPAY, P, « la communication interne au cœur du management », les éditions d'organisation, paris, 1990.

CADIN, L, et autres : « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000.

CAMERLYNCK, G-H, et LYON-CAEN, G, « droit de travail », paris, Dalloz, 1965.

CANDAU, p, « audit social », Vuibert, paris, 1986.

CERDIN, J-L, « Gérer les carrières », Ems éditions, paris, 2000.

COLLINS, L,: « A quoi sert l'audit ? L'évolution de l'audit », les cahiers français n 248, paris 1990.

COMBEMALE, M, et IGALENS, J, : « l'audit social », 2^e édition, édition puf, paris, 2012.

COTE, M, « la gestion des ressources humaines », diffusion Vuibert édition, paris, 2010.

DEJOUX, C,: « Gestion des compétences et GPEC », dunod édition, paris, 2008.

DIETRICH, A, et al, « management des compétences, enjeux, modèles et perspective. », DUNOD édition, 3^e éditions, paris, 2010.

GUERRERO, S, « les outils de l'audit social. », DUNOD édition, paris, 2008.

IGALENS, J, et PERETTI, J-M, « audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils. » EYROLLES édition, paris, 2008.

KHELASSI, R, : « les applications de l'audit interne », éditions HOUMA, Alger, 2010.

LEDOUX, J-P, « la gestion de carrière », 2^e édition, paris, 2013.

MAKINDOU, M, et MUTOMBO, G, « la classification des emplois », Cours F.A.S.E, UPC, 2007- 2008.

MERCIER, E, et SCHMIDT, G, : « gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 2004.

PERETTI, J-M : « gestion des ressources humaines et gestion du personnel. », 2^e édition, Vuibert, paris, 1998.

PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines », 5^e édition, Vuibert, paris, 2008.

PERETTI, J-M, : « ressources humaines. », 12^e éditions, Vuibert, paris, 2010,

PERIGORD, M, et VANDEVILLE, P : « l'audit qualité », AFNOR, paris, 1996.

Bibliographie :

PIGEYRE, F, « **La gestion des ressources humaines. », la découverte, paris, 2016.**

RENARD, J, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, paris, 2010.

SABA, T, et DOLAN, S, « La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles », 5^e édition Pearson, Canada, 2013.

SHIMON, L, et autres « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002.

SILLERO, A, « audit et révision légale », éditions Esaka, 2000.

THEVENET, M, et al : « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation, 2^eédition, paris ,2009.

VATIER, R, « audit de la gestion sociale », les éditions d'organisation, paris, 1988.

VATIER, R, « l'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? », ANDCP personnel, 1995.

VILLALONGA, C, « l'audit qualité interne. », DUNOD ,2^e édition, paris, 2007.

2) Documents :

Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH.

3) Sites internet :

<http://www.politiquesRH.com>. Consulté le 6/6/2017 à 17 :30.

<http://www.CERCLERH.com>. Consulté le 13/06/2016 ,18:55.

<http://www.principalesmissionsDRH.com>. Consulté : 6/6/2017 a 17 :35.