

*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche*  
*Scientifique*  
*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**  
*Département de Gestion*

# *Mémoire de fin d'études*

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option: Gestion de Ressources Humaines**

**Thème**

**Essai d'analyse des pratiques des ressources  
humaines dans l'entreprise algérienne :  
appréciation à travers l'audit de recrutement et  
de la formation au sein de l'ENIEM**

***Présenté par :*** M<sup>r</sup> BOUZIDA Moussa et M<sup>r</sup> DJOUDI M<sup>ed</sup> Amine

***Sous la direction de:*** M<sup>r</sup> SALMI Madjid

**Devant le jury :**

**Président :** M<sup>r</sup> BADI Abd El Madjid Maitre de conférences «A» à l'UMMTO

**Rapporteur:** M<sup>r</sup> SALMI Madjid Maitre de conférences «A» à l'UMMTO

**Examineur:** M<sup>r</sup> CHIKDENE Ali Maitre de conférences «B» à l'UMMTO

*Promotion : 2016/2018*



# Remerciements

*On tient à remercier :*

*Tout d'abord le bon Dieu qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.*

*Notre encadreur: Monsieur, SALMI Madjid pour son aide et orientation.*

*Nos enseignants à leur tête le responsable du Master GRH*

*Le doyen de la faculté M<sup>me</sup> BELKHAMSA, et le vice doyen M<sup>r</sup> SAHALI. N pour leur encouragement.*

*Nos vifs remerciements pour les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.*



# Dédicaces



*Je dédie cet humble travail à mes très chers  
parents qui n'ont jamais manqué de me soutenir tout  
au long de mes études.*

*A ma femme Amel et sa famille*

*A mes frères et sœurs*

*A toute ma famille*

*A mes amis*

*A tous ceux que j'aime*



*Moussa*

# Dédicaces



*Je dédie cet humble travail à mes très chers  
parents qui n'ont jamais manquée de me soutenir tout  
au long de mes études.*

*A mes frères et sœurs*

*A toute ma famille*

*A mes amis*

*A tous ceux que j'aime*



*Med Amine*

## Liste des sigles et abréviations

A.N.D.C.P	Association Nationale des Directeurs et des Chefs du Personnel
A.P.R.H.Q	Association des Professionnels en Ressources Humaines du Québec
AWEM	Agence de Wilaya pour l'Emploi
CD	Cadres Dirigeants
CDD	Contrat à Durée Déterminée
COSO	Comité of Sponsoring
CV	Curriculum Vitae
DG	Direction Générale
DRH	Directeur des Ressources Humaines
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménager
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emploi et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IA	Indemnité d'Astreinte
IAS	Institut International de l'Audit Social
IEP	Indemnité d'Expérience Professionnelle
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFF	L'Indemnité de Frais de Fonction
IFM	Indemnité de Frais de Mission
IHS	Indemnité pour Heures Supplémentaires
IN	Indemnité de Nuisance
IP	Indemnité de Panier
ISN	Indemnité Spécifique de Nuit
ISO	International Organization for Standardization

ISU	Indemnité pour Salaire Unique
IT	Indemnité de Transport
ITN	Indemnité de Travail de Nuit
ITP	Indemnité de Travail Posté
IV	Prime d'Inventaire
IZ	Indemnité de Zone
PHS	Prime d'Homologation Soudage
PRSS	Prime de Risque et de Responsabilité Spécifique
PS	Prime de Scolarité
PSE	Prime Spécifique Emaillage
PSS	Prime de Sujétion Spéciale
QCI	Questionnaire de contrôle Interne
QPC	Questionnaires de Prise de Connaissance
RH	Ressources Humaines
SQE	Sécurité, Qualité et Environnement
TNQ	Taux de Non Qualité
TPM	Totale Productive Maintenance
TRG	Taux de Rendement Global

# Liste des Schémas et figures

Figure n°1: Planification du processus de recrutement .....	62
---	----

# Liste des tableaux

Tableau N°01 : Tableau comparatif entre l’audit et le contrôle de gestion .....	26
Tableau N°02 : Tableau comparatif entre l’audit et l’inspection.....	27
Tableau N°03 : Tableau comparatif entre l’audit interne et l’audit externe .....	28
Tableau N°04. Présentation du questionnaire QQQCCP .....	42
Tableau N°05 : Modèle de FRAP.....	43
Tableau N°06 : Processus de planification sociale .....	53
Tableau N°07 : actions de formation par directions et services .....	75
Tableau N°08 : Les réalisations par actions.....	76
Tableau N°09 : Actions de formation et de sensibilisation .....	77
Tableau N°10 : Atteinte des objectifs .....	79
Tableau N°11 : Synthèses des actions par unité .....	80
Tableau N°12 : Grille de salaires .....	84
Tableau N°13 : Barème indemnité d'expérience professionnelle .....	85
Tableau N°14 : Barème de la prime PRC .....	86
Tableau N°15 : critères de notation de l’indemnité IFF .....	88
Tableau N°16 : Barème de la prime de responsabilité.....	89
Tableau N°17 : Barème indemnité de travail posté .....	89
Tableau N°18 : Barème de la prime PRSS .....	90
Tableau N°19 : Barème de la indemnité IHS .....	91
Tableau N°20 : Barème de la indemnité PC .....	91
Tableau N°21 : Barème de la indemnité de frais de mission.....	92
Tableau N°22 : Catégories de la prime de départ en retraite .....	93
Tableau N°23 : Bonus de retraite.....	93

# Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

## **Chapitre I : Généralités sur la GRH**

Introduction .....	4
I. Historique de la fonction ressource humaine .....	4
II. Définition de la Gestion des Ressources Humaines.....	8
III. Objectifs, domaines et fonctions de la GRH .....	10
IV. Structure et caractéristiques de la fonction GRH .....	14
V. Quelques concepts relatifs à la Gestion des Ressources Humaines .....	16
VI. Missions et activités de la fonction GRH.....	17
Conclusion.....	23

## **CHAPITRE II: L'audit des ressources humaines**

Introduction .....	24
I. Notions de base.....	24
II. Frontières .....	25
III. Typologies et formes d'audit.....	27
IV. Conduite d'une mission d'audit RH.....	35
V. L'audit des performances individuelles, des potentiels, et du climat social .....	46
Conclusion.....	59

## **CHAPITRE III: AUDIT DES PROCEDURES DE GRH A**

### **L'ENTREPRISE ENIEM**

II- Mise en application des procédures de GRH à l'ENIEM (2012-2013) .....	60
III. Audit de l'application du développement des compétences au sein de l'ENIEM .....	69

IV. Bilan de la formation pour l'exercice 2012 .....	75
V. Bilan de la formation pour l'exercice 2013 .....	81
VI. Le suivi de l'évaluation des performances et de gestion de paie .....	82
VII. Quelques critiques.....	95
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>

## **Références bibliographiques**

## **Annexes**

## **Table des matières**

# **Introduction Générale**

## Introduction Générale

---

Au XVIII siècle, l'homme est au centre de réflexions des philosophes de lumière. Aujourd'hui, encore, l'intérêt porté à l'homme ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent.

Le management ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser, mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer, ce que justifié le recours des managers a des pratiques que permette ce développement à leur tête l'audit.

Le terme d'audit, est souvent confondu avec l'évaluation et le contrôle, 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, alors que l'évaluation est l'appréciation d'une valeur, d'un capital, d'un immeuble ou de stock de marchandises, et le contrôle interne regroupe l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par la direction, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs.

L'audit a ainsi pour objet de dresser un constat d'une situation en mettant en évidence également ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représenté par les problèmes et les risques qui en découlent, dus notamment aux manques de contrôle, deux types d'audit sont possible à savoir interne ou externe alors que notre travail touchera à l'audit RH de manière générale avec une études de cas d'un audit interne.

Dans le domaine des ressources humaines (RH) l'action de l'auditeur est de fournir une méthodologie et des techniques adaptés aux caractéristiques de la fonctions RH en évaluant l'efficacité et amélioration de prise de décision.

De plus en plus, les services d'audit interne dans les entreprises en général de grande taille, consacrent une part notable de leurs activité à des audits de RH portant sur la plupart des fonctions de personnel, soit dans l'entreprise elle-même, soit dans des filiales, soit enfin lors d'acquisition ou de fusion.

Par ailleurs, il faut savoir que l'audit des ressources humaines est un concept de récente apparition et qu'il ne cesse de se développer.

# Introduction Générale

---

## Choix du sujet:

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

## Problématique de recherche:

A travers ce mémoire, nous tenterons de répondre à la problématique suivant: **en quoi et comment l'audit de ressource humaines contribue-t-il à l'amélioration du processus de management RH dans l'entreprise?.**

Pour répondre à ces questions, nous avons émis au préalable deux hypothèses que nous essayerons de vérifier suivant une étude de Cas effectué au sein de l'unité cuisson de l'entreprise ENIEM:

- L'audit permet une amélioration continue du système de management RH, dans le sens où il décèle les problèmes latents qui pourraient affecter le bon fonctionnement des RH.
- Si le management des RH ne répond pas aux attentes de l'entreprise et des employés, l'audit RH constitue une charge pour l'entreprise. L'audit en se basant sur une démarche méthodique et systématique veille à éviter cette contrainte et assure une démarche de management appropriée et efficace.

## Objet de la recherche:

Notre travail a pour objet d'étudier l'impact de la mise en place d'un audit des ressources humaines sur le processus de management au sein d'une l'entreprise public cas ENIEM de TIZI-OUZOU, ce qui permet d'approfondir nos connaissances et satisfaire ainsi notre curiosité scientifique d'une part et d'autre part contribuer à constituer un travail de base sur ce thème qui va ouvrir des piste de recherche pour d'autres et pourquoi pas proposé des solutions et suggestions pour les défaillances des politiques RH au sien de ENIEM.

# Introduction Générale

---

## **Méthodologie de la recherche:**

Nous avons effectué des recherches bibliographiques, portant essentiellement sur:

- L'exploration des travaux qui traitent les questions liées à l'audit des RH;
- L'exploration des travaux universitaires, articles de revues, mémoires et thèses concernant le management RH et l'audit RH.

Pour la partie effectuée à l'ENIEM nous avons adopté la méthode analytique dans la réalisation d'une étude qualitative qui a pour objectif d'auditer les ressources humaines ainsi que leur qualité au sein de cette entreprise qui nous a accueillis pour la réalisation de notre étude de cas.

## **Plan de Restitution:**

Ainsi ce travail se présente comme suit:

Dans le 1<sup>er</sup> chapitre nous avons traité des notions de base de la gestion des ressources humaines, ses objectifs ainsi que un aperçu historique sur son évolution.

Dans le 2<sup>ème</sup> chapitre nous traitons de l'audit des ressources humaines en mettant la lumière sur les notions de base liées à ce domaine et de distinguer entre un audit, une évaluation et un contrôle ainsi que les 3 types d'audit à savoir: l'audit des performances, l'audit des potentiels et l'audit du climat social.

Enfin dans le dernier chapitre, nous avons essayé de clarifier l'apport de l'audit des ressources humaines à l'entreprise et cela à travers un audit de l'action de formation et de rémunération réalisé à ENIEM pour l'année 2012.

Pour ainsi terminé notre travail par une conclusion qui tente de répondre à notre problématique de départ.

# **Chapitre I**

## **Généralités sur la GRH**

**Introduction**

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. Les questions de gestion de compétences, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs. Pour définir simplement la notion des ressources humaines, on peut dire qu'il s'agit d'un service piloté par un Directeur des ressources humaines qui est en charge de plusieurs services. Il s'occupe par exemple de la gestion du personnel, des relations entre les syndicats, de la communication

Classiquement, cinq fonctions principales sont assignées à l'entreprise:

- la fonction technique;
- la fonction personnelle (GRH);
- la fonction commerciale (marketing);
- la fonction recherche et développement;
- la fonction financière.

De toutes ces fonctions, la fonction humaine revêt une importance capitale dans le fonctionnement d'une entreprise, car en réalité, l'entreprise est bel et bien une unité sociale.

**I. Historique de la fonction ressource humaine**

Les débuts de la recherche en GRH furent historiquement, sur les relations industrielles, il y eut la création aux USA et au Canada, les associations des recherches regroupant des spécialistes de diverses disciplines telle que l'économie, le droit, la psychologie, la sociologie...etc.

L'origine des actuels spécialistes en GRH étaient les travailleurs sociaux ou les secrétaires ou bien être des employés au Canada. Est premier regroupement canadien de praticien du domaine de l'administration du

personnel a été créé en 1934. En 1960 fut créé au Québec l'association des professionnels en ressources humaines et depuis un nombre très important d'associations des professionnels et ressources humaines est créé.

Une fonction comme la gestion des ressources humaines n'est qu'un ensemble des tâches à accomplir, voire d'obligation auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour bien comprendre les enjeux, les contenus et les missions, il est pertinent de dégager la «grammaire» de la fonction qui s'est mise en place au fil de temps. La GRH n'a pas toujours existé elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteur dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **I.1. L'émergence de la fonction GRH (1850-1950):**

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main- d'œuvre était faible. Vers 1880, avec F.W.Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction de personnel apparaît au début du XX<sup>ème</sup> siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. La société générale, en 1909, Renault,

---

<sup>1</sup> THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson éducation, Paris, 2007

en 1912, créent leur service du personnel.<sup>1</sup>

Les premières associations professionnelles en ressources humaines apparaissent: l'association des professionnels en ressources humaines du Québec (A.P.R.H.Q.), en 1934, et l'association nationale des directeurs et des chefs du personnel (A.N.D.C.P.), en 1947, en France. Les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (1934) et d'autres chercheurs (Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg) donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction. Egalement à cette époque, la législation sociale se développe (Wagner Act, aux États-Unis, en 1934; lois du Front populaire, en France, en 1963, nécessitant un renforcement des services du personnel.

## **I.2. L'essor de la fonction GRH (1950-2000)**

Après 1945, on observe une poussée des «relations industrielles», ensemble des activités qui découlent de la Syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples: taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologiques, diversité croissante des salariés et de leurs attentes..., face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissances, où la gestion des ressources humaines est facilitée par l'importance du «grain à moudre», la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 2000 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement. La crise a souligné l'importance stratégique de la qualité du management des ressources humaines et permis de valoriser la fonction. Les

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 8<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2012, P14.

nouveaux professionnels de la G.R.H. sont associés aux réflexions de la direction générale.<sup>1</sup>

Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, membre émanant du comité de direction.

### **I.3. Remise en cause et reconnaissance de la GRH (années 2000)**

La responsabilité du directeur des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement turbulent:

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences;
- La mondialisation qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de plus de valeur ajoutées avec moins de coûts, notamment salariaux;
- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisibles d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcoûts excessifs;
- Le vieillissement progressif de la population active avec un allongement de la vie professionnelle;
- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportements individuels;
- les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable. «Partenaire d'affaire» au début des années 2000, le DRH devient le garant du «capital humain» et du nouveau pacte social» dans les années 2010.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marie, op cite, P 14.

### **I.4. La performance de la fonction GRH**

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction RH.

La fonction personnelle n'a pas toujours existé comme telle.

Les textes les plus anciens parlent de «l'intendant», dont on peut estimer qu'il assumait quelques tâches de groupe de personnels, de spécialiste de la question il n'en existe point. Tout travail historique est toujours délicat: les données manquent parfois, alors le peu qui existe doit être interprété et, dans la mesure du possible, avec la modestie du regard de l'époque, c'est-à-dire sans y projeter les débats, questions ou significations contemporaines.

## **II. Définition de la Gestion des Ressources Humaines**

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets<sup>1</sup>. La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

La gestion des ressources humaines est caractérisée par trois vocables: gestion, hommes au travail, organisation.

### **II.1. La gestion**

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le «ménage», en ancien français) décident dans le cadre de leur compétence; ils font en sorte

---

<sup>1</sup> CLAUDE Levy-Leroyer, op cite, P 55.

que leurs décisions soient appliquées et évaluer, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

## **II.2. les hommes au travail**

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de considérer les hommes-facteur de production particulier au travail c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

«Des hommes»: le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupe variés. «Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leur supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise», Elton Mayo qui est le premier à pouvoir montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

## **II.3. Dans des organisations**

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants:

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;
- Les organisations économiques ou non: les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations;

- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés.<sup>1</sup>

**II.4. Définition 1:**

P. Rousse1 donne la définition suivante:

«La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H.

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».

**II.5. Définition 2:**

La gestion des ressources humaines se définit comme «un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.).

**III. Objectifs, domaines et fonctions de la GRH****III.1. Objectifs:** deux types d'objectifs à distinguer:**III.1.1 Objectifs fonctionnels**

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont:

- Attirer des candidats qualifiés.
- Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- Accroître la motivation des employés.
- Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

---

<sup>1</sup> MARTORY Bernard et autre, La Gestion des Ressources Humaines, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P 2-3.

### **III.1.2 Objectifs implicites**

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation:

- Accroître la productivité au travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Assurer le respect du cadre juridique.<sup>1</sup>

### **III.2 Domaines de la GRH**

Les secteurs d'activités de la GRH sont nombreux, il s'agit de la gestion des emplois et des effectifs, du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation et de la gestion des compétences, des rémunérations, des dossiers du personnel, des conditions de travail, de dialogue social et de la communication interne.

A l'annonce de ces thèmes, on voit bien que les activités opérationnelles peuvent s'organiser autour de deux pôles:

- Un pôle administratif centré sur le respect de la réglementation et des procédures.
- Un pôle managérial centré sur l'optimisation des ressources, le respect des stratégies de l'établissement, la communication et la participation.

Ainsi, au niveau de pôle administratif, on trouve les activités relatives à la paye, aux avantages en nature et aux remboursements divers, aux dossiers du personnel, à la gestion physique des effectifs, aux procédures administratives et financières de la formation, de recrutement au suivi statutaire d'une manière générale.

---

<sup>1</sup>[www.Ressource.aunege.fr](http://www.Ressource.aunege.fr). Consulter le 15/03/2015, à 17 :55h.

Le pôle managérial regroupe quant à lui, des activités du type gestion des emplois, gestion des carrières, formation et gestion des compétences, climat et dialogue social, communication interne.

Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type contrôle de conformité; dans le pôle managérial, il s'agit plutôt de contrôle d'efficacité, d'efficience et de gestion, voir de qualité ou de stratégie.<sup>1</sup>

Toutes ces activités, cependant, sont en interaction constante, les processus sont très rarement purement administratif, ou purement à caractère managérial. Seule leur synergie permet d'assurer la cohérence de la GRH. La maîtrise de la GRH passe donc par la mise en place de point de contrôle à tous les niveaux, respect de la réglementation à la réalisation des objectifs dans le cadre de la stratégie de l'établissement.

### **III.3. Fonctions de la GRH**

La GRH d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive stable et satisfaisante.

La Gestion des ressources humaines s'exerce donc au quotidien dans l'entreprise sur 4 grands champs d'action:

1. Le recrutement des salariés Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les ressources humaines doivent parfaitement cibler leurs besoins présents mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.
2. La rémunération du personnel la GRH englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré

---

<sup>1</sup> DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, paris, 2000, page 8-9.

pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.

3. La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter le capital humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.
4. L'amélioration des conditions de travail. La fonction ressources humaines va au-delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie des ouvriers par la prise en compte de la motivation et du stress de son capital humain.

La gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnes dont elle a besoin.

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation de travail dans les organisations.

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (Juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, Culture organisationnelles, valeurs culturelles de l'entreprise...).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LETHIELLEUX Laetitia, op cite, P19.

**IV. Structure et caractéristiques de la fonction GRH****IV.1. Structure**

La fonction GRH dans l'entreprise s'est structurée, elle rassemble différentes compétences et fonction. Un des critères actuels de l'efficacité de la fonction se mesure en regardant le pourcentage de professionnels des RH pour 1000 salariés, il est donc nécessaire voir ce qui se fait dans une fonction RH.

**IV.2. Caractéristiques****IV.2.1. Fonction stratégique**

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

**IV.2.2. La fonction RH**

Est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de services d'ateliers) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.

**IV.2.3. Fonction innovante**

La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales....) et externe (évolution économiques, technologiques, politique et juridique). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

**IV.2.4. Gestion individuelle et collective**

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts: individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par ex: une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

**IV.2.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs**

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagé à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

**IV.2.6. Gestion à court terme et long terme**

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains important.

**IV.2.7. Gestion formelle et informelle**

Dans toute relation humaine, il existe une part de «formel» et «d'informel». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi la fonction ressource humaine doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct

permettant aux individus d'accéder à des informations).

#### **IV.2.8. Gardienne des valeurs culturelles**

La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

### **V. Quelques concepts relatifs à la Gestion des Ressources Humaines**

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales: personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation.

#### **V.1. La personnalisation**

La logique de personnalisation irrigue les politiques d'emploi (recrutement), de rémunération (individualisation des salaires), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés) et de la communication. Elle suscite l'apparition ou le développement de certaines pratiques: systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences et plans de carrière. Elle implique la hiérarchie de façon croissante. Une évolution vers «l'entreprise à la carte» répond au besoin d'autonomie du salarié.

#### **V.2. L'adaptation**

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externe. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions: flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaire, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement du temps partiel amélioré, annualisation, ...etc.), flexibilité qualitative ou fonctionnelle

(mobilité, polyvalence), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, etc.).

### **V.3. La mobilisation**

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs; l'homme est non plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles, du développement de l'innovation participative.

### **V.4. Le partage**

Le partage permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Le responsable RH, pour sa part, est invité à partager les préoccupations des opérationnels, à devenir partenaire d'affaires.<sup>1</sup>

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques:

## **VI. Missions et activités de la fonction GRH**

### **VI.1. Missions**

Les mission de la fonction personnel peut être simplement définit dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>LETHIELLEUX Laëtitia, op cite, p27.

<sup>2</sup>MARTORY Bernard, op.cite, P 261.

**VI.1.1. Administrer efficacement**

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelque année, les DRH. Ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé, c'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise:

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les des tâches à enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur.<sup>1</sup>

**VI.1.2. Développer la motivation des salariés**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces «5E» retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent sont développement durable.

---

<sup>1</sup>Fr.wikipedia.org/wiki/gestion\_des\_ressources\_humaines.  
BERNARD Martoury, op.cite, p17.

**VI.1.3. favoriser le changement**

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La D.R.H. contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux.

Non seulement la DRH doit-elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies.

**VI.1.4. Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.

**VII.2. Activités**

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

**VII.2.1. L'administration du personnel**

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié

comme «ayant droit» à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale...C'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.

### **VII.2.2.La gestion des ressources humaines**

Ses composantes sont:

- la gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.
- la gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).
- l'information et l'expression des personnels
- la dynamisation et motivation des ressources humaines

### **VII.2.3. Le développement social**

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH Il recouvre:

- les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.

### **VI.2.4.La formation**

L'investissement formation est une des préoccupations majeures des

entreprises.

Les principales tâches sont: la détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

### **VI.2.5.L'information et la communication**

La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics destinataires du message, concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations: journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématique, intranet.

### **VI.2.5.L'amélioration des conditions de travail**

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

### **VI.2.6.Les relations sociales**

Le DRH gère l'ensemble des relations sociales. Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.<sup>1</sup>

### **VI.2.7. L'organisation de la fonction Ressources Humaines**

Les nouvelles technologies de l'formation et de la communication ont changé l'organisation de la fonction RH. Les Directeurs des Ressources Humaines disposent aujourd'hui de systèmes informatisés d'information RH. Permettant d'enregistrer à leurs sources toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de

---

<sup>1</sup> ADELAIDE Crouzet, la fonction ressource humaine, 2002/2003, consulter le 22/04/2015, à 12 :44h.

restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qui convient et à l'endroit où il faut. Grâce à eux, les responsables RH sont libérés de procédures administratives, de tâches répétitives entièrement automatisées. Il deviennent disponibles pour assurer de nouvelles missions.

### **VI.2.8. Le système d'information ressource humaine (SIRH)**

La contribution du SIRH et la performance RH ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service rendu aux salariés, aux managers et à la direction;
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.

L'information de la fonction a permis une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Les outils actuels permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu à l'entreprise et aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des idées fortes actuelles du management des ressources humaines: personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. Une utilisation pertinente des NTIC favorise un management des ressources humaines adapté aux principaux défis qu'affronte l'entreprise.

### **VI.2.9. L'organisation de la DRH**

Appelées à traiter des problèmes différents selon les entreprises, les directions des ressources humaines sont diversement structurées. Il faut noter que la place du DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus dans le comité de direction.

L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et comporte un «tronc commun» de service.

### **Conclusion**

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

## **CHAPITRE II**

# **L'audit des Ressources Humaines**

## **Introduction**

L'audit des ressources humaines est un concept nouveau. Si on tente de le définir, nous dirons que c'est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation<sup>1</sup>.

Selon le Robert, "un jugement renvoie à deux significations; c'est, d'une part, une opinion favorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose, d'autre part, la faculté de l'esprit permettant de bien juger des choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine ni d'une démonstration rigoureuse, l'exercice de cette faculté".

La qualité des ressources humaines c'est l'aptitude des ressources humaines à répondre aux besoins de l'organisation qualitativement et quantitativement.

L'audit des ressources humaines peut être réalisé par un auditeur interne lorsqu'il s'agit de détection ou d'évaluation des potentiels et des performances du personnel d'une entreprise. Il peut y avoir également recours à un audit contractuel (ou externe) si une entreprise le désire suite à une acquisition ou une fusion par exemple.

## **I. Notions de base**

### **I.1. 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 de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

### **I.2. Contrôle interne**

Selon le référentiel COSO (Comité of Sponsoring)Le contrôle interne est «un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre

---

<sup>1</sup>- J. Igalens, «Audit des ressources humaines», Edition liaison, 2000 (p18)

de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité».

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements.
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.
- La fiabilité des informations financières.

### **I.3. L'évaluation**

L'évaluation vise à mesurer, quantifier (usage de méthodes statistiques) et caractériser une situation, une entité, un résultat ou une performance, de nature complexe et donc *a priori* difficilement mesurable. Selon l'objet ciblé, la démarche d'évaluation fait appel à des méthodes ou outils très variés en fonction de leurs présupposés théoriques - et politiques - de leurs buts, de leurs techniques. La notation, la valorisation et la certification sont des variantes de l'évaluation.

### **I.4. Diagnostic**

Le Diagnostic est un bilan de santé de l'entreprise. Un œil extérieur et professionnel va permettre de constater les points forts et points faibles de l'entreprise et surtout de mesurer la rentabilité de cette dernière.

## **II. Frontières**

### **II.1 L'audit et le contrôle de gestion**

COHEN E.<sup>1</sup> définit le contrôle de gestion comme: «le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction».

---

<sup>1</sup> COHEN E., «Dictionnaire de gestion», Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

Entre ces deux fonctions (l'audit et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences:

**\* Les ressemblances**

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ;
- leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise;
- les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise;
- les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.

**\* Les différences**

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau N°01 suivant :

**Tableau N°01 : Tableau comparatif entre l'audit et le contrôle de gestion**

<b>Differences quant</b>	<b>Audit</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne sont la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne,	-Signaler les erreurs de prévision -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
A la périodicité	En fonction du risque.	-Dépendante des résultats de l'entreprise. -N'est pas planifié.
Au champ application	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
Méthodes de travail	Propre à l'auditeur.	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives.

Source : RENARD.J, (2009), Op.cit., p93.

**II.2. L'audit et l'inspection**

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire: on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des «inspecteurs» qui en fait, font de

l'audit, et on trouve aussi – *last but not least* – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.<sup>1</sup>

Les différences entre l'audit et l'inspection sont illustrées dans le tableau N°02 suivant:

**Tableau N°02 : Tableau comparatif entre l'audit et l'inspection**

	<b>Audit</b>	<b>Inspection</b>
Régularité/Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractèresuffisant....	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectif	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but estd'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les répareret remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable –chef- est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes: évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences etqualités.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de ladirection générale.	Investigation approfondies et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propreinitiative.

Source : SCHICKN Pierre (2007), Op.cit., p54.

### **III. Typologies et formes d'audit**

#### **III.1. Typologies**

##### **III.1.1. L'audit interne**

Il existeplusieurs définitions del'auditinterne :

Pour **L'IFACI**<sup>2</sup>: «l'audit interne exerce à l'intérieur de l'organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficience de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent

<sup>1</sup> RENARD J., (2009), Op. Cit. p91.

<sup>2</sup>- IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

de la qualité de la performance dans l’accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité».

Pour **RENARD Jacques**: «l’audit interne comme un dispositif interne à l’entreprise qui vise à:

- Apprécier l’exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l’intégrité du patrimoine.
- Juger l’efficacité des systèmes d’information».

**III.1.2. L’audit externe:**

Les audits externes comprennent ce que l’on appelle généralement les «audits de seconde ou de tierce partie».

Les audits de seconde partie sont réalisés pour des parties, telles que les actionnaires ou des clients, ayant un intérêt direct dans l’organisme, ou par d’autres personnes en leur nom.

Les audits de tierce partie sont nécessairement réalisés par des organismes externes indépendants. De tels organismes, généralement accrédités (voir norme NF ISO/CE 17021), fournissent l’enregistrement ou la certification de conformité à des exigences comme celles de l’ISO 9001 ou 14001 ou NF ISO/CEI 27001 relative aux systèmes de management de la sécurité de l’information.

**Tableau N°03 : Tableau comparatif entre l’audit interne et l’audit externe**

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
Le statut de l’auditeur	L’auditeur interne appartient au personnel de l’entreprise.	L’auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d’un prestataire de services juridiquement indépendant.
Les bénéficiaires de l’audit	L’auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l’entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d’audit).	L’auditeur externe certifie les comptes à l’intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.).

Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchant, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques.	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année).
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originale.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires.

Source : RENARD J. (2009), Op. Cit, p80.

### **III.2. Formes**

L'audit que ce soit interne ou externe peut prendre plusieurs formes et ce selon les critères suivants : les objectifs de la mission, le domaine audité et la mission d'audit.

#### **III.2.1. Selon ses objectifs**

##### **III.2.1.1. Audit de conformité (régularité)**

Il s'agit-là de la démarche traditionnelle de l'audit, c'est la comparaison entre ce qui devrait être (la règle) et ce qui est constaté (la réalité du terrain), L'auditeur est appelé à comparer la réalité avec les référentiels internes et externes préétablis:

- Les dispositions légales et réglementaires;
- Règles et instructions internes de l'entreprise;
- Autres obligations reliant l'entreprise à ses partenaires (conventions, cahiers de charges...).

Dans ce cadre l'auditeur doit porter à la connaissance des responsables concernés les irrégularités constatées, les causes (mauvaise ou non application/mauvaise compréhension/mauvaise interprétation/mauvaise communication...), évaluer les conséquences et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.<sup>1</sup>

### **III.2.1.2. Audit d'efficacité**

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la conformité, mais il émet une opinion sur la qualité de l'application des référentiels en termes d'efficience et d'efficacité.

«Telle procédure est-elle opportune? Superflue? Désuète? Inutilement compliquée? Inutile? Incomplète? Inexistante? Et ce questionnement s'est peu à peu imposé au fur et à mesure que l'auditeur interne approfondissait son analyse dans la recherche des causes.<sup>2</sup>

### **III.2.1.3. Audit de management (ou de direction)**

L'auditeur doit se prononcer sur l'efficacité de l'équipe dirigeante :

- Les politiques suivies sont-elles en cohérence avec les résultats recherchés
- La stratégie de l'entreprise est-elle en cohérence avec ses structures et ses moyens (si les différents niveaux de la hiérarchie ont les moyens nécessaires de la politique (l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir)
- La qualité des orientations de la direction générale et la politique de communication interne (les objectifs sont connus, compris et appliqués, par l'ensemble des responsables concernés et tout au long de la chaîne hiérarchique)

L'audit de management nécessite «un grand professionnalisme, une bonne connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante pour être écoutée des responsables quant aux recommandations susceptibles d'être<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE, Olivier. Op.cit. p 39

<sup>2</sup>RENARD, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. Editions Eyrolles, 7<sup>e</sup> édition p.49

<sup>3</sup>Ibid. p.5

**III.2.1.4. Audit de stratégie**

L'audit de stratégie a pour objectif d'apprécier:

- La stratégie de l'entreprise dans son environnement interne et externe;
- La cohérence globale de cette stratégie;
- Si les objectifs sont bien définis et sont notamment SMART;<sup>1</sup>
- Si les indicateurs et les critères de performance établis sont aussi réalisables par rapport aux : Moyens, Méthodes, Milieu.

**III.2.2. Selon le domaine audité****III.2.2.1. Audit des fonctions**

Sont considérées comme «fonctions», les différents tâches et activités assurées par les «services» de l'entreprise. Donc, l'audit par les fonctions va concerner un champ bien déterminé de l'entreprise audité afin de mesurer sa performance en identifiant les éventuels dysfonctionnements et proposer les pistes d'amélioration.

Parmi ces fonctions à auditer : la fonction achats, la fonction production, la fonction commerciale, la fonction logistique, la fonction RH, la fonction comptabilité...Etc.

**III.2.2.2. Audit des procédures**

L'audit des procédures permet d'apprécier la correcte application des règles, des référentiels et des directives concernant la mise en œuvre d'un processus d'un domaine d'activité de l'entreprise et d'évaluer les risques liés aux éventuelles défaillances du système.

Par exemple, pour les procédures de la gestion des ressources humaines :

- Les procédures de recrutement
- Les procédures de la paie
- Les procédures de gestion des carrières

---

<sup>1</sup>RENARD, Jacques Op.cit. p.52

**III.2.2.3. Audit thématique**

Il s'agit de la réflexion portée sur un thème concernant l'entreprise, essentiel pour sa stratégie et la réalisation de ses objectifs afin de déterminer les causes et les effets d'un phénomène. Il peut concerner aussi une problématique afin de rechercher les solutions adéquates pour garantir la pérennité de l'organisation.

**III.2.3. Selon la mission de l'audit**

Il existe plusieurs types de mission d'audit, parmi lesquels :

**III.2.3.1. Audit opérationnel**

L'audit opérationnel «consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité».<sup>1</sup>

**III.2.3.2. Audit comptable et financier**

Un audit comptable et financier est un examen opéré par des auditeurs qualifiés (des commissaires aux comptes) dont l'issue permet d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise et de ses états financiers.

Il y a aussi d'autres formes d'audit :

**III.2.3.3. Audit d'environnement**

C'est l'évaluation de l'efficacité de l'organisation, du système de gestion et des procédures destinées à la protection et la préservation de l'environnement.

**III.2.3.4. Audit informatique**

Consiste à identifier et d'évaluer les risques associés aux activités informatiques d'une entreprise, et peut inclure l'audit de la sécurité informatique (sécurité des systèmes d'information).

---

<sup>1</sup> BÉCOUR, Jean-Charles et BOUQUIN, Henri Audit opérationnel: efficacité, efficience ou sécurité. Economica, 1996 p.13

**III.2.3.5. Audit de sécurité**

Un audit de sécurité permet de s'assurer que l'ensemble des dispositions prises en matière de sécurité des biens et des personnes sont correctement appliquées, sûres et conformes à la législation et la réglementation en vigueur.

**III.2.3.6. Audit social et audit des ressources humaines**

Ces derniers vont faire l'objet de notre étude dans le point suivant.

**IV. L'audit des Ressources Humaines (RH)****IV.1. Définitions, domaines et objectifs****IV.1.1. Définitions****IV.1.1.1. Selon l'ISO (International Organization for Standardization)**

L'Audit Social a pour mission principal la vérification des pratiques par rapport aux normes préétablies. Parmi ces normes la norme ISO 9001(2000) qui accorde une grande importance à la gestion des ressources humaines comme moteur de l'amélioration continue vue son incidence oh combien importante sur l'organisation.

**IV.1.1.2. Selon l'IAS (Institut International de l'Audit Social)**

Il définit l'audit social comme suit : un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.

Il est une forme d'audit qui s'applique à des situations organisationnelles et/ou institutionnelles, en analysant spécifiquement le fonctionnement humain et social de la situation auditée.

**IV.1.1.3. Selon IGALENS**

Pour IGALENS aussi, l'audit des ressources humaines est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. Afin que ce jugement ne soit pas faux, l'auditeur ne doit pas mesurer la performance des individus (le potentiel ou les perceptions d'un individu) de la même façon que celles d'un groupe. Dans ce cadre, il a rappelé la différence entre l'audit de la ressource humaine et l'audit des ressources humaines

**IV.1.2. Domaines de l'audit RH**

- l'emploi et recrutement;
- la gestion des compétences;
- La rémunération et l'absentéisme ;
- d'amélioration des conditions de travail et la motivation ;
- La formation;
- Relations avec les partenaires sociaux ;
- Communication... ;
- La promotion et gestion des carrières ;
- Mobilisation et gestion des effectifs ;
- Les performances individuelles.

**IV.1.3. Objectifs de l'audit RH**

- Faire un diagnostic objectif des Ressources Humaines de l'entreprise, avec une vision précise des forces et faiblesses des relations sociales, des conditions de vie et de travail ;
- Vérifier l'efficacité des ressources humaines, et apprécier leur aptitude à atteindre les objectifs (mobilisation des effectifs);
- Diagnostiquer les talents et les compétences individuelles pour augmenter leurs performances (gestion par les compétences) ;
- Améliorer le climat social ce qui contribue à l'amélioration de la confiance, de l'engagement et de la productivité des ressources humaines.

Bref, un audit de la gestion des ressources humaines devrait permettre aux auditeurs de répondre à la question suivante: «les ressources humaines dont disposent l'entreprise auditée et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines adoptées contribuent-elles à l'atteinte des objectifs avec efficacité et efficience?».

**IV.2. Caractéristiques de l'auditeur RH**

- L'auditeur doit effectuer son travail avec **objectivité** et **indépendance** ;
- Il doit exercer sa profession en toute responsabilité, exécuter sa mission avec compétence et conscience professionnelle, il doit disposer d'une compétence technique des connaissances et des **aptitudes dans plusieurs disciplines** ;
- Il doit posséder un sens aigu de la supervision et disposer d'une conduite irréprochable à tout point de vue ;
- Il doit en outre avoir un sens aigu des relations humaines et de la communication.
- Il doit enfin entretenir ses connaissances par une formation continue.

**V. Conduite d'une mission d'audit RH**

La démarche de l'auditeur est régie comme par les Normes de Fonctionnement (séries 2200, 2300 et 2400), et c'est la même démarche que doit suivre l'auditeur sociale :

1. Planification de la mission série 2200
2. Accomplissement de la mission série 2300
3. Communication des résultats série 2400

**V.1. Planification et préparation**

Pour la première étape, il s'agit du cadrage de la mission qui consiste à établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation, d'une part,

Et d'autre part, de préparer la mission dans ses aspects réglementaires (ordre de mission d'audit), organisationnels (par la préparation des moyens humains et matériels nécessaires pour la réussite de la mission (budget/moyens/équipe d'audit) et fonctionnels (par la maîtrise du domaine audité et l'analyse des facteurs de risques liés à cet entité auditée).

**V.1.1. L'ordre de mission**

L'auditeur doit avoir le droit d'accès, consistant en l'ordre de mission qui est le mandat qui lui permet d'accéder à l'information, aux documents, aux locaux et aux équipements des organismes à auditer. Donc, l'ordre de mission est l'acte de naissance de la mission d'audit. Il est un document simple et court comprenant les informations nécessaires de la mission, ayant deux finalités principales :

- Document de mandat (accordant le droit d'accès): signé par le mandataire et précisant les destinataires.
- Document d'information : qui fait comprendre aux destinataires les périmètres de la mission : son objet, son lieu, sa durée.

Cet ordre de mission doit déterminer l'objet et les objectifs de la mission d'audit.

Il doit aussi déterminer le périmètre et l'étendue de l'audit :

- Le(s) lieu (x) de la mission;
- La date et ladurée.

**V.1.2. La constitution de l'équipe d'audit**

L'équipe d'audit est désigné par le responsable du programme d'audit et choisi parmi les auditeurs ayant une maîtrise, une compétence et une expérience dans le domaine audité. Mais ça n'empêche pas de désigner des nouveaux auditeurs afin de les former (assurer la relève).

Cette équipe doit travailler sous la direction d'un chef de mission d'audit choisi suivant des normes de qualification, de compétence et de personnalité. Il est chargé d'organiser, d'animer et de coordonner le travail de l'équipe d'audit. Et il est rapporteur et responsable du respect des délais de l'audit devant le superviseur.

**V.1.3. La prise de connaissance**

C'est la phase dite de familiarisation dont l'objectif principal est de connaître le domaine ou l'activité à auditer en faisant un diagnostic préalable de l'environnement de l'entité auditée pour :

- Obtenir une vision d'ensemble de l'organisation, des acteurs, la répartition des tâches et du climat général de l'entité auditée de ses missions et de sa stratégie (son site internet par exemple);
- La collecte des données et des documents nécessaires (textes légaux et réglementaires/ statut/référentiels...);
- Cerner le thème de l'audit et approfondir les connaissances requises du domaine (aspects technique / aspects procédurales);
- Avoir une idée en consultant les rapports et les constats antérieurs. Pour l'audit des ressources humaines les informations de base sont:
  - Les textes régissant l'organisation de l'entité concernée;
  - Le statut général de la fonction publique pour les administrations publiques et le code de travail pour les entités économiques;
  - Le statut particulier et le règlement intérieur;
  - Les conventions collectives;
  - Les éventuelles bases de données RH;
  - Les bilans et les tableaux de bord RH;
  - Le plan de gestion RH;
  - Les référentiels des métiers et des compétences;
  - Les référentiels de procédures;
  - Le plan de formation;
  - Les éventuelles publications syndicales (audit du climat).<sup>1</sup>

Dans cette étape le questionnaire de prise de connaissance QPC est très important.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD, Jacques. Op.cit. p.228, 229

<sup>2</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, et BOURROUILH-PARÈGE. Op.cit. p.109

**V.1.4. L'identification et l'évaluation des risques**

Sur la base de ce qui précède, l'équipe d'audit se réunit pour identifier et évaluer les risques et pré analyser la situation afin de préparer un programme précisant :

- Les objectifs de l'audit (à quoi sert-il ?);
- Les priorités des thèmes d'audit et des investigations (délimitation du champ d'intervention et cadrage de la mission);
- Identifier les risques majeurs (matrices des risques / cartographie des risques);
- Les personnes à consulter et/ou interviewer;
- Les constatations matérielles à effectuer ;
- Les documents à utiliser (questionnaires / grille de lecture et de synthèse):préparerlesquestionnairesdeprisedeconnaissance(QPC) et les questionnaires de contrôle interne (QCI), les guides d'entretien, les fiches de travail;
- Elaboration d'un plan d'audit et établissement du calendrier de la mission (le budgettemps).<sup>1</sup>

**V.2. Exécution (réalisation)**

Cette phase permet de passer de la phase théorique et documentaire à la réalité du terrain, de l'étape de compréhension de l'activité à l'analyse des opérations réalisées par l'entité auditée.

Dans cette phase les auditeurs sont appelés à: comprendre, s'assurer, observer, écouter, évaluer, analyser, diagnostiquer, tester, contrôler, s'enquérir,

**V.2.1. La réunion d'ouverture**

Cette réunion ouvre la phase de réalisation et c'est une réunion du lancement et de démarrage officiel du travail d'audit en marquant le commencement des opérations de

---

<sup>1</sup> Référentiel IAS V 2006 de l'audit social

réalisation et d'accomplissement de la mission

Cette réunion comprend :

❖ **La présentation : Auditeurs - Responsables et fonctions auditées**

La réunion de présentation ou de début de mission a pour objet de présenter à l'audité l'ordre de mission, les objectifs et le champ de l'audit, les conditions de son déroulement.

❖ **Présentation et discussion du programme d'audit :**

- Présentation du thème d'audit/ du domaine audité / des objectifs (présentation et commentaire du rapport d'orientation);
- Les audités ont l'occasion de discuter l'objet de l'audit, de proposer l'insertion d'éléments ou l'élimination d'autres;
- Demandé si un service d'audit et de contrôle interne est mis en place et les rapports déjà établis (audit interne et audit externe);
- Présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit (questionnaires / grille de synthèse...);
- La confirmation du circuit de communication entre l'équipe d'audit et les audités, (personnes à rencontrer / documents à consulter / locaux et installations à visiter...);
- Mettre à la disposition des auditeurs les moyens logistiques nécessaires à leur travail (bureaux/ fournitures / véhicules...).

### **V.2.2. Le programme d'audit**

Après avoir pris connaissance du domaine ou de l'entité audité (phase préparation et planification) les auditeurs internes doivent se réunir pour élaborer un planning du travail leur permettant d'atteindre les objectifs de la mission (un document de base à valider avant de commencer la mission, mais ça n'empêche pas d'apporter les mises à jour éventuelles qui doivent être approuvées rapidement)

Le programme de travail doit faire référence aux analyses de risques du domaine audité est doit :

- Décrire l'objectif de la mission et les points principaux du contrôle à effectuer;
- Répartir les tâches des membres de l'équipe d'audit et le calendrier des activités (l'auditeur peut utiliser la méthode GANTT);
- Arrêter la liste des procédures à appliquer pour identifier, collecter, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission

### **V.2.3. Le travail sur le terrain**

Après avoir : identifié les risques, établi le rapport d'orientation et arrêté le programme d'audit, l'auditeur commence le travail sur terrain pour concrétiser ses démarches d'audit, en mettant à jour sa matrice des risques après la mise en œuvre du questionnaire de contrôle interne (QCI). Dans cette phase l'auditeur est appelé à : recueillir, vérifier et analyser les informations.

#### **V.2.3.1. Recueil des informations**

Il s'agit là d'approfondir son constat de l'entité auditée et se fixer sur les activités, les tâches, les procédés afin de rechercher et de déceler les éventuels dysfonctionnements.

Les informations peuvent être recueillies, notamment en :

- Observant de visu par la visite des lieux de travail, des installations, des locaux, des équipements...etc.;
- Procédant à l'examen des documents : les notes internes régissant l'activité, les manuels, les plans d'action, registres;
- Consultant les fichiers informatisés;
- Conduisant des entretiens avec les responsables de l'entité, les agents d'exécution, les usagers du service, les commentaires dans le site internet de l'entreprise auditée;
- Exploitant les questionnaires de prise de connaissance (QPC);
- Collectant et analysant l'ensemble des référentiels des procédures de l'entité;
- Établissant documents de synthèse, des indicateurs, des statistiques, des

diagrammes descriptifs des procédures et processus mis en œuvre de manière à décrire la réalité telle qu'elle est constatée par les auditeurs;

- Consultant les rapports de contrôle internes et externes, procès-verbaux de réunion.

En matière de l'audit des ressources humaines, il est très important de procéder à la consultation et l'exploitation du :

- Bilan social, des tableaux de bord sociaux;
- Plan de gestion;
- Plan GPEC ;
- Référentiel des procédures;
- Plan de formation;
- Les dossiers des effectifs.

### **V.2.3.2. Vérification et analyse des informations**

Les membres de l'équipe d'audit doivent procéder pour chaque point du programme à l'élaboration des techniques, outils et procédures appropriées à mettre en œuvre pour le traitement des informations recueillies, faire le diagnostic et le constat de faits, et parvenir à la détection des points forts et des points faibles.

#### **La Norme 2320 – Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

Pour ce faire, il existe plusieurs méthodes et outils, parmi lesquelles: l'entretien, l'observation, le sondage...etc., que nous allons définir sommairement. Mais les deux outils méthodiques principaux sont : le QCI : questionnaire de contrôle interne et la FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.

- **Le Questionnaire De Contrôle Interne (QCI)**

C'est un outil méthodique sous forme d'un document à élaborer ou un document

préétabli et enrichit en fonction des missions (dans les services d'audit ayant une expérience acquise dans le domaine concerné), permettant d'évaluer le dispositif de contrôle interne au travers de questions bien précises couvrant l'ensemble des aspects liés à la mission d'audit.<sup>1</sup>

**Tableau n°04. Présentation du questionnaire QQQQCCP**

<b>Lettre</b>	<b>Question</b>	<b>Sous-questions</b>	<b>Exemples</b>
Q	Qui?	De qui, Avec qui, Pour le compte de qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...
Q	Quoi?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	Où?	Où, par où, vers où...	Lieu, service...
Q	Quand?	à partir de quand, jusqu'à quand, dans quel délai...	Dates, périodicité, durée...
C	Comment?	de quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériel...
C	Combien?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantités, budget...
P	Pourquoi?	Cause, facteur déclenchant	Justification par les causes qui ont amené à... (la «raison» d'être, la croyance)
P	Pour (faire) quoi?	Motif, finalité, objectif	Justification par le souhait, l'ambition, la prévision...

Source : RENARD, Jacques. Op.cit. p.268

• **La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)**

Suite aux constats effectués l'auditeur est appelé à établir une FRAP pour chaque dysfonctionnement ou anomalie relevée.

Cette feuille FRAP se présente sous forme d'un document de synthèse utilisé pour conduire le raisonnement permettant l'analyse du problème et les risques associés, d'en apprécier les causes, puis les conséquences et de proposer succinctement les recommandations appropriées.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>RENARD, Jacques. Op.cit. p.256

<sup>2</sup>RENARD, Jacques. Op.cit. p.268

Tableau n°05 : Modèle de FRAP<sup>1</sup>

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail : FRAP N° :	
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

Source : RENARD, Jacques. Op.cit. p.268

### V.2.3.3. Conclusions

Après avoir recueilli, vérifié et analysé les informations, l'auditeur doit synthétiser et prouver ses constats et ses conclusions en se basant sur des informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles.<sup>2</sup>

## V.3. Finalisation (conclusion)

La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes :<sup>3</sup>

- Le projet de rapport ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport définitif ;
- Le suivi des recommandations.

<sup>1</sup> Ibid. p.269

<sup>2</sup> IFACI. Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) 2013

<sup>3</sup> IGALENS, Jacques, et Peretti, Jean-Marie. Op.cit. p.p.51-52

**V.3.1. Le projet de rapport**

Les auditeurs procèdent à la rédaction du rapport provisoire reprenant les différentes constatations le long de la mission. Ce rapport provisoire ne peut être rédigé si l'auditeur n'a pas restitué ses différentes actions et observations dans un mémento comprenant ses différents déplacements, observations et remarques par ordre de priorité suivant le programme et le calendrier de la mission.

Ce projet de rapport va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. De ce fait, une copie doit être envoyée de préférence avant la date de réunion aux responsables de l'entité auditée afin de leur permettre de statuer sur les faits et les valider, ou de prendre des mesures correctives avant le jour.<sup>1</sup>

**V.3.2. La réunion de clôture**

Cette réunion regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture (les auditeurs et les audités), ou les auditeurs présentent aux responsables de l'entité auditée les observations contenues dans le projet de rapport en leur donnant l'occasion d'apporter les précisions et/ou les justifications nécessaires. Pour réussir cette réunion, les auditeurs doivent:<sup>2</sup>

- Eviter l'effet de surprise en mettant à la disposition des audités l'ensemble des documents, les constatations et les preuves;
- Préparer la réunion avec les membres de l'équipe d'audit en procédant au classement et à la hiérarchisation des problèmes et dysfonctionnements constatés par ordre d'importance;
- Se munir des documents nécessaires de leur diagnostic appuyés des preuves d'audit et des recommandations appropriées;
- Présenter les résultats de l'audit par ordre de priorité de l'important au moins important;
- Ne pas porter un jugement personnalisé sur la gestion et les gestionnaires (Utiliser un mode impersonnel) ;
- Prendre note des éventuelles dispositions prises par les responsables audités et ceux qui sont prêts à les mettre en œuvre, et ce suite à la notification de la copie du projet de rapport;

---

<sup>1</sup>RENARD, Jacques. Op.cit. p. p.294

<sup>2</sup>RENARD, Jacques. Op.cit. p.p.294-295

- Présenter les recommandations et permettre aux audités de suggérer des recommandations qui leur paraissent plus efficaces en fonction des moyens dont ils disposent;
- Permettre aux responsables audités la désignation (proposition) des cadres chargés qui devront piloter la mise en œuvre des recommandations suivant le plan d'action validé.<sup>1</sup>

### **V.3.3. Le rapport définitif**

A la suite de la réunion de clôture les auditeurs retournent dans leurs bureaux et procèdent à l'élaboration et la rédaction du rapport définitif.

Ce rapport constitue le résultat final de la mission d'audit comportant la réponse aux questions posées dans la lettre de mission. Ce qui exige de l'auditeur une très grande faculté d'analyse et de synthèse d'une part, et une aptitude avérée à la rédaction, d'autre part. Le rapport décrit les écarts observés, sur la base de faits étayés et vérifiés, les causes de toute nature susceptibles d'expliquer ces écarts, et les conséquences constatées ou risques encourus. C'est sur cette base qu'il pourra présenter des préconisations, si ceci est défini dans la lettre de mission.<sup>2</sup> Ce rapport d'audit final est adressé :

- Aux responsables audités (ayant toute la latitude de le communiquer à leurs collaborateurs);
- Au commanditaire de la mission d'audit;
- A la direction générale (qui le transmet aux directions concernées par l'objet de la mission et/ou impliquées dans le plan d'action).

### **V.3.4. Le suivi des recommandations**

Après la notification du rapport d'audit aux audités, ces derniers procèdent à la mise en œuvre des recommandations en procédant à une réunion interne regroupant l'ensemble des structures et des cadres concernés afin d'arrêter un programme d'action.

Durant la mise en œuvre les audités doivent porter à la connaissance de la hiérarchie et de l'équipe d'audit l'état d'avancement du plan d'action et les actions correctives achevées, et

---

<sup>1</sup> Référentiel IAS V. 2006 de l'audit social

<sup>2</sup> RENARD, Jacques. Op.cit. p.p.297-298

éventuellement toute anomalie ou difficulté afin de permettre l'ajustement du plan d'action.

Dans ce cadre le responsable de la structure auditée doit adresser régulièrement un rapport de suivi des recommandations. Quant à l'équipe d'audit, elle doit tenir des fiches de suivi, mais elle peut également effectuer des visites de l'unité auditée, rencontrer les responsables concernés, envoyer des questionnaires pour voir l'état d'avancement.

## **VI. L'audit des performances individuelles, des potentiels, et de climat sociale**

### **IV.1. L'audit des performances individuelles**

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

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

#### **VI.1.1. Analyse du travail et des performances individuelles**

Il y a plusieurs méthodes d'analyses mais chacune d'elle éclaire un ou plusieurs dimensions particulières du travail en laissant de nombreuses autres dans l'ombre.

Pour l'analyse des performances individuelles, il en va de même; l'auditeur va être amené à mettre l'accent sur un aspect du travail et à oublier de nombreux autres aspects.

L'éclairage de l'analyse du travail dans le cas de l'analyse des performances individuelles porte sur des résultats prescrits; les connaissances, les aptitudes de la personne, les conditions de son travail sont délibérément écartées<sup>1</sup>.

#### **VI.1.2. L'analyse du cadre de référence du poste**

Le poste de travail appartient généralement à une unité de travail (atelier, service...); c'est souvent au niveau de cette unité que le travail du poste prend son sens.

---

<sup>1</sup>- J. Igalens, «Audit des ressources humaines», Edition liaison, 2000 (p18)

La description de la mission, de la raison d'être de l'unité permet seule à comprendre l'utilité du poste.

Cela ne peut être vrai que dans les deux cas extrêmes correspondants à des choix opposés en matière de division du travail: l'extrême division ou l'extrême recomposition des tâches.

Dans le premier cas, il faut replacer le poste dans l'ensemble du processus de travail pour retrouver l'unité du produit ou du service qui, seul, peut fournir un cadre de référence compréhensible. Dans le second cas, être en relation avec les besoins des clients externes ou avec les besoins des clients internes.

### **VI.1.3. Les secteurs clés de résultats**

Egalement appelés: raison d'être du poste, contribution essentielle, etc. Leur mise en évidence consiste à déterminer la ou les contributions essentielles du poste au résultat de l'unité de travail dans lequel il s'insère.

"Pour trouver les secteurs clés de résultats, il est souvent conseillé de procéder à une analyse approfondie de la situation présent, puis de la situation souhaitée et de faire ressortir les problèmes majeurs, d'en analyser les causes et les effets. Cette méthode résolument dynamique peut ne pas convenir à des postes définitivement stabilisés mais, en réalité, ces derniers sont assez rares"<sup>1</sup>.

### **VI.1.4. Activités résultant des secteurs clés de résultats**

Il ne s'agit pas d'énumérer toutes les activités d'un poste mais ces activités sont liées à l'équipement technologique et aux choix organisationnels de l'unité. Pour cette raison ces activités peuvent évoluer rapidement: l'informatisation dans les emplois tertiaires, l'automatisation, le développement des exigences liées à la qualité entraînent des changements d'activités dans des postes alors même que le secteur clé de résultats reste inchangé.

La connaissance des activités s'avère utile pour comprendre la nature d'un poste. Les méthodes qui ignorent cette étape partent du principe selon lequel seul le résultat compte.

---

<sup>1</sup>- J. Igalens «Audit des Ressources humaines», édition liaisons 2000

**VI.1.5. Résultats intermédiaires et résultats finales**

L'analyse des résultats finals dépend:

- de la mise en évidence des secteurs clés de résultats ;
- des résultats intermédiaires éventuels.

Le résultat final, dans un certain nombre de situations, ne peut être atteint qu'en passant par des résultats intermédiaires en rapport avec les activités principales du poste.

**VI.1.6. Indicateur de performance**

La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. Idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur du résultat et du coût d'obtention de ce résultat. Dans la pratique il n'est pas toujours possible de connaître l'un et l'autre avec précision, c'est à dire traduit en unité monétaire. Mais chaque fois que cela est possible, il faut s'efforcer de conserver l'esprit de la définition de la performance et ne pas confondre performance avec le seul résultat ni avec le seul coût. Donc l'indicateur le plus approprié est un rapport entre une quantité de résultat final et une activité liée au secteur de résultat.

**VI.1.7. Exemple synthétique**

Cadre de référence, secteur clé de résultat, activité, résultat et indicateurs de performance, constituent les éléments issus de l'analyse du travail qui servent de base à l'audit des performances. Dans l'exemple suivant nous allons essayer d'illustrer chacun de ces éléments.

**Poste:** Vendeur de produits techniques auprès des entreprises

Cadre de référence: si la direction des ventes avait pour objectif de pousser une nouvelle gamme, le cadre de référence pourrait être: remplacer progressivement l'ancienne gamme par la nouvelle tout en augmentant la part de marché".

Secteur clé de résultat: Augmentation des ventes.

Indicateur de performance:

- Nombre de nouveau client par tournée ;
- Taux de transformation des mailings en commande.

Le vendeur qui aura consommé le moins de moyens, à résultat commercial identique, sera le plus performant.

## **VI.2. L'audit des potentiels**

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

Aujourd'hui, il est généralement admis que l'intelligence ne s'use que lorsque l'on ne s'en sert pas.

L'évolution de l'homme au travail, de ses aptitudes cognitives ou spécifiques, de sa personnalité constituent encore un domaine de connaissance ouvert. Pour cette raison il apparaît choquant de constater que certaines entreprises mettent en œuvre des procédures bien déterminées (le potentiel se détecte entre tel et tel âge par exemple) dans le domaine de la détection ou de l'évaluation des potentiels.

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

### **VI.2.1. La détection, l'évaluation et la mobilisation des potentiels**

#### **VI.2.1.1. La détection**

Les moyens de détection sont très nombreux mais ils n'ont pas tous la même efficacité.

Certaines entreprises testent systématiquement leurs ressources humaines, c'est à dire que tous les individus d'une catégorie sont concernés, voire tous les individus de l'entreprise.

D'autres, plus nombreuses, ont pris l'habitude d'étudier au niveau de la direction des ressources humaines des éléments statistiques pour effectuer un premier test.

Parmi ces éléments figurent les courbes d'accès des cadres diplômés: c'est une courbe représentant les points auxquels les cadres d'âges différents accèdent à un niveau d'emploi donné.

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

Ces courbes se traduisent par pas des mesures du type:  $\frac{\text{Coefficient du poste}}{\text{Age}}$

A ces mesures on rajoute souvent d'autres données: le nombre de poste déjà tenus et le résultat des évaluations passées.

Le critère du nombre de poste déjà tenu repose sur l'hypothèse selon laquelle: si deux cadres sont au même niveau au même âge, celui qui est resté plus longtemps dans le même poste n'aura pas le même potentiel que celui qui a multiplié les expériences. D'après D. Peini "ce que l'on appelle le potentiel à un âge déterminé n'est pas indifférent à l'âge auquel une valeur de potentiel a été attribuée"<sup>1</sup>.

#### **VI.2.1.2.L'évaluation et la mobilisation des potentiels:**

L'évaluation des potentiels ne doit pas être évoquée indépendamment de leur mobilisation car même si on décèle un potentiel il risque de s'atténuer si on le mobilise pas. Par contre un potentiel mobilisé n'a pas besoin d'être évalué préalablement.

Les différentes méthodes d'évaluation des potentiels peuvent être classées en cinq grandes catégories:

- 1- Les méthodes qualitatives: Elles sont d'inspiration clinique et reposent sur l'observation. Elles regroupent les évaluations par la hiérarchie, par les collègues et rarement par les subordonnés.
- 2- Les méthodes quantitatives: Elles intègrent toutes formes de tests. Elles se divisent en deux catégories: les tests analytiques (tests d'aptitudes et de personnalité), et les tests analogiques (des tests en situation de travail).
- 3- Les méthodes biographiques qui reposent sur le CV (Curriculum vitae) et sur les questionnaires biographiques qui sont de même nature que le CV mais plus formalisés.

---

<sup>1</sup>- D. Peini, la gestion de cadre «acteurs de leurs carrières, Hommes et techniques paris 1985 (P11).

Ces méthodes fonctionnent selon le principe "qui a réussi, réussira", c'est à dire sur la possibilité de prévoir les conduites futures à partir de l'analyse des résultats passés<sup>1</sup>.

- 4- Les méthodes synthétiques: Ces méthodes sont des combinaisons de diverses méthodes qualitatives et surtout quantitatives. Pour cela elles sont considérées comme lors méthodes les plus élaborées en matière d'évaluation des potentiels. Elles regroupent le centre d'évaluation et le pilotage de carrière.
- 5- Les méthodes ésotériques: ce sont des méthodes irrationnelles. Elles recourent à la graphologie, à la numérologie ou à l'astrologie pour évaluer les potentiels.

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

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

### **VI.2.2. La démarche**

L'audit de l'évaluation des potentiels concerne essentiellement la validation des outils et principalement leur fiabilité prédictive.

La démarche la plus sûre consisterait à conserver secrets les résultats d'évaluation de potentiel pour ne pas influencer les décideurs. Au bout de quelques années, on étudierait les corrélations entre résultats des évaluations et carrières effectives<sup>2</sup>, c'est à dire qu'on ne va pas divulguer les résultats de notre évaluation, on attendra que l'évalué passe quelque années de carrière. Puis ensuite nous étudions les corrélations entre nos résultats et la carrière effective (promotion, salaire, performances...).

Evidemment, un tel programme d'audit a peu de chance d'intéresser un décideur qui serait obligé de se priver des résultats, coûteux bien sûr, de l'évaluation des potentiels.

D'autres perspectives sont également ouvertes à l'audit dans le cadre des centres d'évaluation, notamment:

---

<sup>1</sup>- Mitrani, Dalziel, Bernard, le management des ressources humaines en Europe, Edition d'organisation, Paris 1992

<sup>2</sup>- J. Igalens l'audit des ressources humaines «Edition liaison 2000 (p119)

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

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

Les points à auditer en priorité sont les suivants:

- Capacité des entreprises à définir les critères des succès professionnel ;
- Suivi des carrières et des performances des évalués pour établir des corrélations entre les résultats obtenus et la réalité. ;
- Qualités de chaque outil de mesure ;
- Homogénéité et cohérence des outils ;
- Respect des règles de déontologie ;
- Qualification des évaluateurs ;
- Influence des caractéristiques socio-démographiques des évalués et des évacuateurs sur les résultats.

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

### **VI.3. L'audit du climat social**

On trouve dans la littérature et dans les cabinets d'audit de nombreuses appellations pour ce type d'intervention, par exemple:

- Analyse du climat social ;
- Etude on enquête sur les motivations ;
- Diagnostic ou audit ou enquête sociale ;
- Baromètre.

Il s'agit d'une étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'une analyse qualitative et/ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elle et parfois analysées dans leurs évolution ou par rapport à des "normes" ou encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises<sup>1</sup>.

A noter également que plusieurs entreprises réalisent leurs audits de climat social sous forme d'audit interne.

**VI.3.1. L'analyse de la demande**

L'analyse de la demande est la précaution que doit prendre l'auditeur avant d'engager sa mission moyennant en grand partie ses chances de succès. Nous présenterons donc les diverses situations qui sont à l'origine de la demande puis nous détaillerons les garanties dont doit s'entourer l'auditeur.

L'auditeur distingue deux types de demandes: celle qui se situent dans le cadre de la planification ou du pilotage de la fonction sociale, et celles qui suivent un événement important.

Pour les premières, il est utile de rappeler les grandes phases d'un processus de planification dans le domaine de la GRH (voir tableau)<sup>2</sup>.

**Tableau N°06 : Processus de planification sociale**

Un constat	Diagnostic Social
Des orientations	Stratégie sociale
Des objectifs	Plan Social
Des résultats	Bilan Social
Des écarts	Tableau de bord Social
Des corrections	Audit Social
Contenu	Moyen
Des moyens	Budget Social

**Source : J. Igalens «Audit des ressources humaines» Edition liaison, 2000 (p38)**

<sup>1</sup>- F/ Rajaude «portée et limites des méthodes d'investigation du climat social dans l'entreprise «cahiers d'information des directions de personnel sous la direction du professeur D. Weiss IAE Paris 1990 J.B. Montis Analyse et morsure du climat social de l'entreprise, Entreprise Moderne d'édition Paris 1976

<sup>2</sup>- J. Igalens «Audit des ressources humaines» Edition liaison, 2000 (p38)

A partir de ce tableau, il apparaît que l'audit du climat social peut se situer en amont (pour établir le constat; il s'agit alors d'un diagnostic social) ou en aval (pour mesurer les résultats d'une politique, il s'agit alors d'un bilan de perceptions).

Le deuxième cas de recours à ce type d'audit est souvent en liaison avec un événement particulier. Une fusion, une acquisition, une réorientation stratégique majeure peuvent déclencher chez les dirigeants une demande d'audit du climat social. Dans ce cas, la mission de l'auditeur est plus difficile et il se peut que les conditions ne soient pas réunies pour que cet audit soit réalisable.

Les conditions de réussite sont au nombre de trois: il faut que la mission soit socialement acceptable, il faut que des garanties aient été négociées, il faut enfin que les moyens soient adéquats. La première condition a traité la relation entre le client et les futurs audités.

✓ **Les moyens nécessaires :**

La réalisation d'une mission d'audit du climat social nécessite les moyens suivants:

- La disponibilité de nombreuses personnes ;
- Des locaux ;
- Des informations sociales ;
- Des moyens financiers dans le cadre de l'audit contractuel ;
- Des compétences diverses de la part de l'équipe qui réalise l'audit.

### **VI.3.2. Les étapes de l'audit du climat social:**

La conduite d'une mission d'audit du climat social repose, en principe, sur huit étapes et requiert cinq outils différents;

La phase d'analyse qualitative a pour objectif le recueil d'un matériau verbal riche et diversifié, cette phase débouche sur la construction d'hypothèse que la phase quantitative devra avérer ou infirmer.

La première étape de la phase qualitative a trait aux informations qui doivent être largement diffusées au sein de l'organisation des informations portent principalement sur l'objectif et les modalités de la mission.

**IV.3.2.1. L'échantillonnage**

L'échantillonnage recouvre un ensemble de techniques fréquemment utilisées par l'auditeur social. Mais il existe plusieurs types d'échantillonnage. Dans la phase qualitative d'un audit de climat social, l'objectif est d'obtenir un échantillon contrasté et de petite taille. Contracté car l'obtention d'un matériau verbal riche et diversifié repose sur la présence dans l'échantillon de personnes très différentes, parfois peu "représentatives" au sens statistique mais porteuses d'idées privilégiées. L'idée de base qui préside à la mise à jour des critères d'échantillonnage repose sur le postulat que les opinions, les façons de voir les choses et les attitudes dépendent à la fois des situations de travail et des caractéristiques personnelles.

**IV.3.2.2. Le recueil de l'information**

L'entretien semi directif centré est l'outil approprié du recueil de l'information. Il doit être mené par un professionnel de l'entretien en face à face, en pratique un consultant de formation et d'expérience en psychologie. L'essentiel consiste à créer un climat de confiance entre l'auditeur et la personne interrogée de façon à l'amener à formuler naturellement et sans biais son vécu, ses opinions sur la vie au travail, ses conditions de travail, ses relations de travail, son travail lui-même.

L'ensemble des entretiens restent cependant centrés sur la situation de travail, ce qui le distingue d'une relation thérapeutique. Il existe une tendance à la dramatisation qui se traduit naturellement par la mise en avant des aspects pathologiques ou névralgiques<sup>1</sup>. En même temps on assiste à un gommage des aspects les plus positifs des facteurs de satisfaction.

Lorsque les entretiens ont été enregistrés, ils sont retranscrits sur papier pour pouvoir être analysés. Lorsqu'ils n'ont pas été enregistrés l'auditeur s'efforce, dès la fin de l'entretien de reproduire à partir de ses notes le contenu de l'entretiens. Le but de l'analyse de contenu de l'entretien est de mettre de l'ordre dans un discours, de façon à faire émerger des thèmes et des sous-thèmes<sup>2</sup>.

**IV.3.2.3. La construction d'hypothèses**

A l'issue de l'analyse de contenu, l'auditeur doit avoir rassemblé toutes les opinions ayant cours dans l'organisation. La plupart du temps, il y a des thèmes traditionnels qui, quelle que soit l'organisation, apparaissent comme des dimensions permanentes de la situation de

---

<sup>1</sup>- J. Igalens audit des ressources humaines Edition liaison 2000 (p48)

<sup>2</sup>- A. Couret, J. Igalens «audit social», que sais-je? n°2399 p 18 à 21 PUF 1986

travail: la communication, les conditions de travail, les relations hiérarchiques, le système de reconnaissance et de récompense, la nature et la charge de travail. L'auditeur recense ces thèmes et s'efforce de conserver la formulation la plus proche de la formulation initiale qui a servi à les caractériser. Au-delà des thèmes traditionnels, l'auditeur s'efforcera de mettre à jour les problèmes particuliers de l'organisation.

Bien entendu, l'auditeur a la possibilité de s'informer sur les situations qu'il découvre à travers l'analyse des entretiens. Mais la plupart du temps, ce n'est pas sur le terrain des faits qu'il trouvera le plus de secours. S'agissant de perceptions, de vécu d'acteurs engagés dans des relations interpersonnelles, concourant à des projets plus ou moins explicités c'est le détour par des théories explicatives du comportement dans les organisations qui lui sera utile. De ce point de vue, l'audit des ressources humaines se rapproche d'avantage de la recherche sociologique que de l'audit opérationnel.

Donc chaque situation est unique et nécessite une analyse particulière de construction d'hypothèses.

A l'issue de cette étape, la phase qualitative est terminée. En principe l'auditeur a de nombreuses informations, des hypothèses mais il est encore incapable de quantifier c'est à dire d'établir des relations d'ordre dans l'importance ou l'intensité des phénomènes ressentis. De même, comme il a "anonymisé" toutes ses sources, il n'a aucune possibilité de relier une catégorie de perceptions à telle ou telle sous population.

#### **IV.3.2.4. Elaboration du questionnaire**

Cette étape est la première de la phase quantitative, il existe trois types de questionnaires:

- le questionnaire standardisé multi-entreprises ;
- le questionnaire standardisé mono-entreprises ;
- le questionnaire adopté.

✓ **Le premier type correspond à un ensemble de questions identiques :**

Que-elle que soit l'organisation auditée. Ces questions balayent le plus souvent l'ensemble des thèmes traditionnels de la vie des organisations.

Le questionnaire est structuré autour de huit thèmes qui ont été identifiées analyse factorielle comme étant explicatifs de la performance économique de l'entreprise :

- **Dynamisme:** rythme d'adaptation de l'entreprise aux changements ;
- **Orientation et sens des résultats:** dans quelle mesure l'entreprise responsable-t-elle chacun des résultats?;
- **Synergie:** dans quelle mesure l'entreprise encourage-t-elle un style de direction ouvert et supporte-t-elle l'esprit d'initiative?;
- **Prise de décision:** dans quelle mesure les décisions sont-elles convenablement instruites prises à temps au bon niveau et effectivement mise en œuvre?;
- **Objectifs et planification:** dans quelle mesure l'entreprise s'appuie-t-elle sur un système d'objectifs et de plans d'action formalisés ;
- **Développement de l'encadrement:** niveau des opportunités de carrières offertes et capacité de l'entreprise à préparer à de nouvelles responsabilités.
- **Rémunération:** degré de cohérence et de compétitivité de la rémunération, lien avec les résultats.

Le questionnaire standardisé multi-entreprise utilise un ou plusieurs référentiels pour cette raison, il importe de vérifier que le contenu du référentiel correspond bien à l'attente de l'entreprise qui va être étalonnée

Le second type de questionnaire correspond à l'ensemble de questions identiques, éventuellement traduites en plusieurs langues et susceptibles d'être administrées plusieurs fois aux salariés d'une même entreprise.

En conclusion, le questionnaire standardisé mono-entreprise est un outil d'audit précieux, mais il faut prendre des précautions pour que les responsables d'unité soient réellement impliqués dans la démarche, cette condition assure leur intérêt pour la mise en œuvre des actions correctives.

Le troisième type de questionnaire est le questionnaire adapté. Celui-ci peut comprendre une partie de questions standardisées mais l'essentiel provient de la mise sous forme d'items" des grands thèmes dévoilés par l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs.

En principe, un tel questionnaire comprend quatre parties: une page d'explication sur la démarche d'audit, quelques questions introductives standardisées, les questions essentielles pour la plupart originales et des questions concernant la caractéristiques individuelles (la

signalétiques; ce sont les caractéristiques socio-démographiques des personnes interrogées: âge, sexe, nombre d'années d'études ancienneté dans l'entreprise, etc....).

Le questionnaire, une fois élaboré, doit être testé auprès d'un petit nombre de personnes de la population. On s'assure ainsi que les questions sont comprises, qu'il n'y a pas d'erreur formelle dans le nom des unités ou des fonctions. On mesure également le temps nécessaire à l'administration.

#### **IV.3.2.5. Administration du questionnaire**

Cette étape pose essentiellement deux problèmes: celui du choix de la population et celui du mode d'administration.

Sauf exception, le questionnaire d'audit du climat social doit être administré à la totalité de la population de l'entité étudiée. Il est dangereux de le limiter à une catégorie, même si, au départ, cette catégorie est au centre des préoccupations.

En premier temps on doit fixer la taille de la population audite, si le nombre est trop important (supérieur à 5000 personnes) on peut échantillonner sans crainte de dénaturer les résultats utilisant la technique d'échantillonnage des quotas ou tirage au hasard.

Après avoir fixé la taille de la population, le second problème à résoudre est celui du mode d'administration. L'administration du questionnaire doit être, chaque fois que cela est possible effectuée sur les lieux du travail, durant le temps de travail dans un espace aménagé à cet effet (salle de réunion, cantine...) la taille des groupes d'administration peut aller jusqu'à quatre-vingt personnes environ.

#### **IV.3.2.6. Analyse des résultats**

L'analyse des résultats nécessite la maîtrise d'un logiciel de dépouillement d'enquête. De nombreux produits existent sur le marché, la qualité requises pour l'audit du climat social sont d'abord les fonctionnalités du logiciel (ce qu'il peut faire), ses capacités (nombre d'individus et nombre de variables) et sa convivialité. L'auditeur peut avoir deux buts principaux :

- Obtenir une description des informations permettant de comprendre et d'appréhender un petit nombre d'axe principaux structurant la perception des situations de travail;
- Recherche une explication des interrelations entre certaines variables pour tester l'une des hypothèses émises.

**IV.3.2.7. Restitution des résultats**

La restitution des résultats repose pour l'essentiel sur la présentation des tris à plat et des tris croisés.

Il est souvent nécessaire de «mettre en forme» les résultats pour les rendre plus facilement compréhensibles à une population qui n'est pas toujours familiarisée avec les traitements statistiques.

**Conclusion**

En conclusion, la démarche audit des ressources humaines et vu ses spécificités par rapport aux autres types d'audit, puisqu'elle concerne le comportement de l'homme dans l'organisation, ses relations sociales, les procédures et les politiques RH, requiert pour être menée efficacement et pour produire une valeur ajoutée, la combinaison des trois éléments :

L'auditeur RH par sa compétence, son respect des règles de déontologies et des normes d'audit, mais également son sens de compréhension du comportement de l'homme, de sa psychologie et de ses interactions dans le milieu du travail;

1. La capacité de cet auditeur à recueillir les informations sociales et son aptitude à recueillir, à analyser ces informations et à hiérarchiser les risques sociaux propres à l'entité auditée ;
2. L'art et la manière d'agir de l'auditeur RH pour conduire sa mission et de dégager les points faibles et les points forts et son agilité à formuler les recommandations pertinentes.

**CHAPITRE III**

**AUDIT DES PROCEDURES DE GRH**

**A ENIEM**

### Mise en application des procédures de GRH à l'ENIEM (2012-2013)

Au cours des consultations et entretiens faits, nous avons tiré des informations fiables et complètes qui nous ont permis de tirer les constats contenus dans ce mémoire.

A l'entreprise ENIEM, la direction des ressources humaines possède des procédures, comme nous l'avons déjà souligné à la seconde section du deuxième chapitre, qu'elle doit suivre pour le bon fonctionnement de son travail quotidien.

#### II.1. Le suivi de la procédure de recrutement chez ENIEM

##### II.1.1. Les politiques de recrutement

Une politique de recrutement englobe un ensemble d'actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leurs besoins de sécurité financière. Chaque organisation établit sa propre politique de recrutement fondée sur des objectifs spécifiques, c'est ce que nous avons aussi observé chez ENIEM.

Une bonne politique de recrutement doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation de :

- Favoriser les promotions internes ;
- Donner des possibilités aux candidats locaux d'être les premiers recrutés;
- Définir d'abord et clairement les préalables du recrutement, par exemple avoir à offrir une rémunération qui a une certaine marge pour pouvoir s'entendre avec les bons candidats ;
- Offrir des avantages alléchants (attirants), notamment une retraite complémentaire pour les salariés plus âgés et une participation à «l'actionnariat» pour les jeunes;
- Organiser une procédure rigoureuse d'évaluation qui permette de découvrir les lacunes dans l'activité du recrutement.

A l'ENIEM, la politique de recrutement est bien établie par le DRH lui-même, puis la remet à ses collaborateurs assistants pour la mettre en exécution.

### II.1.1.1. Les objectifs

Le recrutement est une activité menée par une organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

A l'ENIEM, on ne recrute presque plus car la crise de l'ENIEM sur longue période a provoqué la limitation des recrutements et a priorisé les CDD. Aussi, les projets d'expansions existent mais tardent à être mis en œuvre.

### II.1.1.2. Les raisons du recrutement

Le recrutement des ressources humaines s'avère de plus en plus une opération complexe. De multiples raisons rendent toutefois cette opération, si délicate soit-elle, nécessaire. Ses multiples raisons seront bien détaillées en annexe de manière générale,

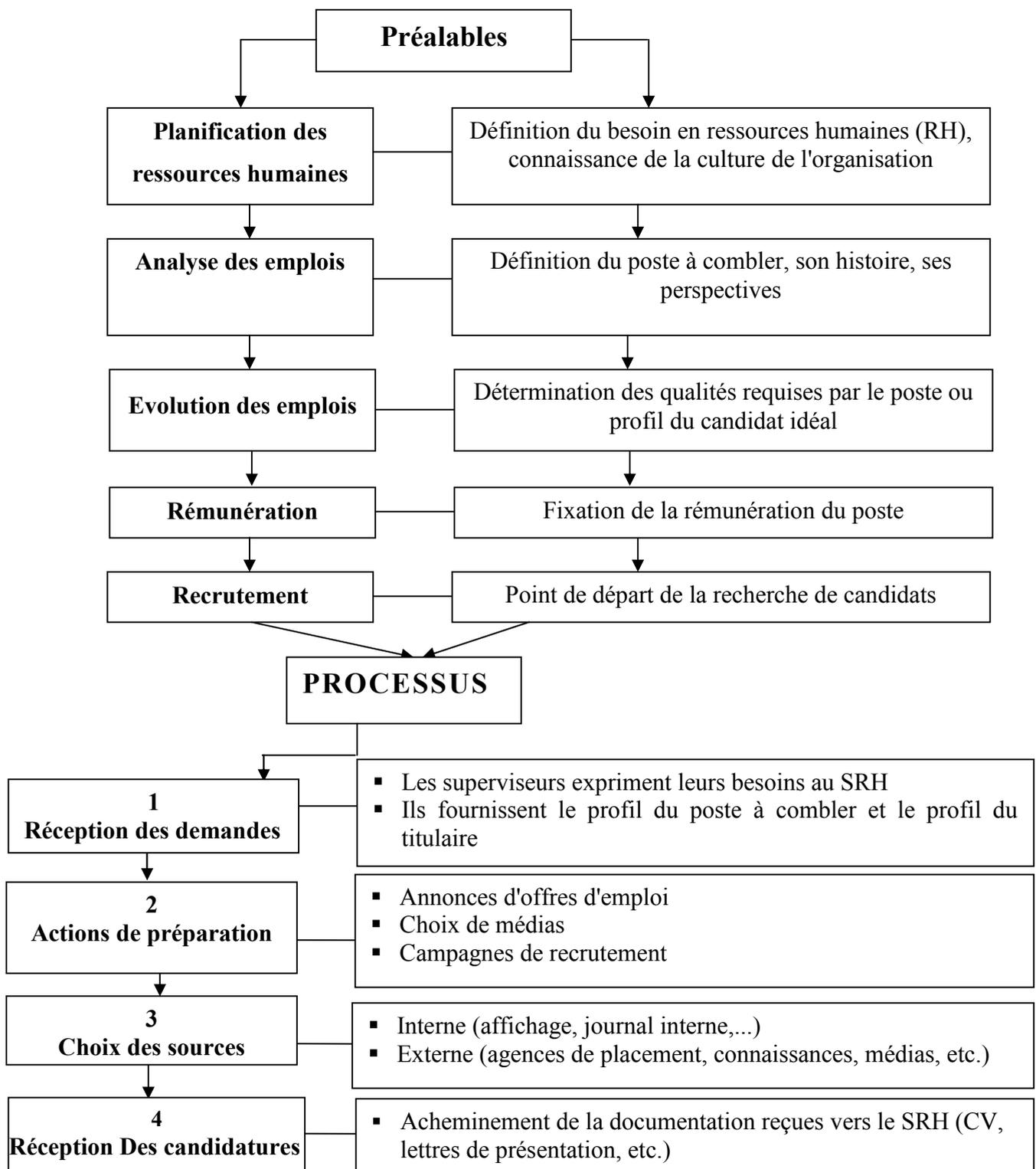
### II.1.1.3. Processus de recrutement

Le processus du recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant.

Ces étapes doivent être présentées les unes après les autres pour former un ensemble logique et structuré, d'autant plus qu'au-delà du profil de la formation et de l'expérience proprement dite, le savoir-faire et le savoir-être ou les compétences ont un poids plus significatif qu'auparavant.

De nos jours, les connaissances et les capacités intellectuelles deviennent effectivement de plus en plus la ressource recherchée des organisations qui veulent demeurer performantes et concurrentielles. C'est pourquoi on ne cesse de perfectionner les techniques de recrutement, voire d'en chercher des nouvelles, quitte à admettre dans le lot les techniques les plus excentriques par exemple le thème astral, comme les plus sérieuses, les réunions de groupe. En dépit de ces difficultés, la figure ci-dessous présente les étapes possibles. Celles-ci prennent en considération les préalables du recrutement qui sont la planification des ressources humaines, l'analyse des emplois, l'évaluation des emplois, la rémunération.

Figure n°1: planification du processus de recrutement



La source: De BOECK et LARCIER S. A, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck université, 2007page 256.

D'après Hélène de FALCO<sup>1</sup> Les étapes ci-dessous, constituent un enchaînement de décision dépendant les unes des autres. Chaque décision est une démarche qui conduit au choix du candidat qui sera retenu. C'est la pertinence des critères de ses choix pour chacune des étapes et la fiabilité des informations sur lesquelles elle se base, qui détermineront la qualité de la décision finale.

Il s'agit des étapes suivantes :

- Description du poste à pourvoir ;
- La définition du poste ;
- L'identification des sources de recrutement ;
- Les coûts de recrutement ;
- La recherche des candidats<sup>2</sup> ;
- La présélection sur dossiers de candidature ;
- L'entretien de recrutement (évaluation) ;
- La sélection du candidat (choix du candidat) ;
- La période d'essai plus ou moins longue allant de 6 mois à 9 mois. J. L'embauche définitive.

La procédure de recrutement de l'ENIEM contient exactement toutes ces étapes détaillées dans les lignes précédentes, sauf qu'elle doit suivre également la législation y relative durant son application.

### **II.1.2. Audit de l'application de procédure de recrutement à l'ENIEM**

Notre travail de recherche nous a amené à consulter le recueil des procédures de l'Entreprise ENIEM et nous avons arrêté toute notre attention sur les procédures concernant la GRH.

Nous avons été à la direction de la GRH qui nous a permis la consultation des documents de recrutement tels que les dossiers d'appel à la candidature, le procès-verbal de

---

<sup>1</sup> Hélène de FALCO, «Maîtriser ses recrutements : comment réaliser un professionnalisme», 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, page 41.

<sup>2</sup> Hélène de FALCO, op cit. Page 47.

présélection consulter d'autres documents concernant la gestion des carrières, des congés, des départs, des salaires d'autres avantages en faveur du personnel.

Comme le recrutement est un rôle contrôlé par l'Etat au niveau de l'agence de wilaya pour l'emploi (AWEM), le processus y relatif doit se soumettre à la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, à la convention collective, le règlement intérieur, et le circulaire chef du gouvernement du 14 mars 2004. En plus du suivi de ses propres procédures, l'entreprise ENIEM a également observé la dite loi au cours des recrutements exécutés pendant la période que couvre le présent travail.

### **Analyse-évaluation des emplois de l'entreprise l'ENIEM**

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

Trois étapes sont habituellement distinguées à l'ENIEM :

**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, les rôles et 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 une valeur aux exigences requises pour tenir l'emploi, suivant différentes méthodes possibles (analytiques ou globale).

Cela permettra de constituer une fiche d'emploi type pour chaque poste existant au sein de l'entreprise ENIEM. Par exemple, deux fiches d'emploi type l'un de technicien supérieur maintenance intervention et l'autre de déclarant en douanes sont successivement en annexe.

Nous avons pu remarquer qu'à l'ENIEM, le recrutement vise surtout le remplacement des départs en retraite.

Comme nous l'avons déjà annoncé dans l'introduction générale, notre travail de recherche et d'analyse s'échelonne sur une période de deux ans c'est-à-dire allant de 2012 jusqu'en 2013.

Au cours de l'année 2012, chez l'ENIEM l'effectif sortant s'élève à 85 et l'entreprise a réalisé 40 recrutements ; en les analysants, nous avons pu déduire que 39 ouvriers ont bien suivi la procédure à la lettre.

Par contre il y a eu un processus de recrutement de techniciens Maintenance Intervention en date du 20/01/2012 qui, malgré un suivi rigoureux de la procédure, n'a pas atteint l'objectif de l'entreprise ENIEM. Il était question de recruter 20 techniciens mais la direction n'a reçu que 12 candidatures et d'après les critères d'engagement, 3 seulement ont été retenus.

Pour l'année 2013, l'Entreprise ENIEM a enregistré 224 employés sortants et a effectué des recrutements qui sont au nombre de 57. Après analyse du déroulement de ces recrutements, il a été constaté que les procédures en vigueur ont été scrupuleusement observées.

Nous ajouterons que nous avons constaté que l'entreprise ne remplace pas immédiatement tout employé qui sort<sup>1</sup>, cela dépend de l'importance du poste dans l'activité de l'entreprise ENIEM.

Cependant, on retrouve que ces deux dernières années, l'entreprise souffre d'un manque de compétence du, à une défaillance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>2</sup>.

Du fait qu'elle n'a pas pris en compte les personnes susceptibles de prendre leur retraite à l'âge de 50 ans avec 21 ans de service, ainsi que celles qui ont atteints l'âge légal de départ en retraite à savoir les 60 ans avec 32 ans de service.

## **11.2. Le suivi du développement des compétences**

### **II.2.1. Politique de formation et de développement des compétences**

La formation professionnelle continue soulève des enjeux pour l'organisation de même que pour les salariés. C'est ce qu'on va détailler dans les lignes suivantes.

---

<sup>1</sup> Voir les détails des sortants et des entrants en annexe.

<sup>2</sup> Cadre de l'ENIEM.

### II.2.1.1. Les enjeux de la formation

En général, dans nombreuses organisations ces enjeux de formation sont de deux sortes à savoir :

#### **Enjeux pour l'organisation**

En matière de formation, comme pour de nombreuses pratiques de la GRH sont confrontée à un dilemme : comment faire en sorte que la formation concerne le plus grand nombre de salariés, tout en mettant en œuvre des actions de formation individuelle plus efficaces dans un champ de contraintes de temps et coûts très présent ?

Pour répondre à la stratégie de leur entreprise, les DRH cherchent à mettre en place une formation individualisée des personnes visant le plus grand nombre dans une logique d'individualisation de la formation.

L'individualisation de la formation en entreprise semble être provoquée essentiellement par deux facteurs :

Une pression de l'environnement de plus en plus concurrentiel et flexible entraîne une exigence d'optimisation des ressources et notamment humaines. Parallèlement l'évolution des métiers engendre de nouveaux besoins d'adaptation et donc de formation.

Un contexte ressources humaines modifié. Un certain nombre de situations caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises milite aussi pour une approche individualisée.

Les objectifs de formation pour l'entreprise sont multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme. La liste suivante des objectifs possibles de formation n'est pas exhaustive :

- Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité ;
- Faire évoluer la culture ;
- Former aux métiers (ou à leur évolution) ;
- Aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) ;
- Permettre des promotions ;

- Développer les potentiels ;
- Permettre une adaptation à de nouveaux outils de travail ;
- Réussir un changement d'organisation ;
- Améliorer les performances individuelles d'un salarié ;
- Améliorer les performances collectives des salariés ;
- Intégrer le salarié dans l'entreprise et sa culture.

Quels que soient les objectifs choisis par l'entreprise, ils doivent servir à ses orientations stratégiques.

### **Les enjeux pour les salariés**

La formation est une des conditions d'une adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels.

Même si certaines entreprises peuvent juger la formation non nécessaire à l'adaptation des salariés à leur poste de travail, les enjeux de la formation pour le salarié sont triples :

### **L'adaptabilité**

Il faut être capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. Plus l'esprit d'individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations. Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.

### **Le développement psychosocial**

La vie humaine est une succession d'étapes de développement sur le plan psychologique et physique, et ce, tant sur le plan intime, familial, amical, qu'organisationnel. La formation c'est-à-dire la confrontation à des individus, des échanges et un milieu, qui n'appartiennent pas au quotidien de chaque être humain, peuvent lui permettre d'enrichir et/ou de renforcer son développement.

Quels que soient la nature et les modes de formation, celle-ci peut être considérée comme un outil de développement de la personne.

## **Le développement des compétences**

Comme l'entreprise exige de ses employés qu'ils deviennent acteurs de leur parcours professionnel, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché du travail.

Ainsi, la formation est d'une importance primordiale tant sur. Ce plan organisationnel qu'individuel.

### **II.2.1.2. Besoins de formation**

Dans ce second point, va être présentée la première étape de la politique de formation dans sa réalisation.

La première phase d'une politique de formation réside dans l'analyse des besoins de formation. C'est-à-dire qu'il faut analyser les demandes de formation, identifier des situations qui peuvent créer des besoins de formation et les évolutions de l'entreprise qui vont provoquer une modification des compétences (collectives et individuelles) requises pour tenir un poste de travail. Parallèlement, les employés concernés par le projet de formation doivent être identifiés.

Ce recensement des besoins associe étroitement trois acteurs : les salariés, les managers et le responsable de formation (ou le département formation de l'entreprise). Les besoins peuvent être recensés dans chaque service (par le biais de l'entretien annuel) en fonction de :

- Problèmes et dysfonctionnements du service ;
- Projets de changement ou d'investissement ;
- Changements culturels ;
- Evolutions des emplois et des compétences.

Une autre façon d'inventorier les besoins de formation est de les catégoriser selon trois niveaux dont deux concernent des besoins collectifs :

- Le niveau «institutionnel» ou le niveau stratégique de l'entreprise ;
- Le niveau «sectoriel», qui ne concerne qu'une partie de l'entreprise (une unité de travail, un département, un service) ;

- Le niveau «individuel».

Cette phase d'inventaire des besoins comporte une difficulté qu'il convient de mettre en exergue: le recensement d'un dysfonctionnement n'engendre pas forcément un besoin en formation. La formation systématiquement préconisée pour faire face à un problème n'est pas nécessairement adaptée dans tous les cas. Il convient d'effectuer d'abord un diagnostic.

Au cours de chaque année au sein de cette entreprise, le processus de formation se déroule en se basant premièrement sur le bilan de l'année précédente. De là chaque structure va exprimer ses besoins en formation, puis le responsable des RH fait une analyse et une étude afin de déterminer les besoins en formation à prioriser plus que d'autres. Par après, suit l'élaboration, la consolidation et validation du plan de formation qui sera mise en application selon la procédure de formation. Le déroulement de la formation se terminera par une évaluation de l'efficacité des actions de formation réalisées, cette dernière aboutira à l'élaboration du bilan de formation de l'entreprise à la fin de l'année.

C'est ce que nous allons voir dans les pages suivantes.

### **III. Audit de du développement des compétences au sein de l'ENIEM**

#### **III.1. Analyse de la politique de développement des compétences à l'ENIEM**

- **Objectifs**

A l'ENIEM, cette politique s'est fixée un objectif global qui est celui de la mise à la disposition des travailleurs le pourvoir des compétences requises et nécessaires à l'activité de l'entreprise ainsi que leur développement.

- **Élaboration**

La politique de développement des compétences est élaborée par la direction générale pour répondre aux objectifs de production tout en considérant les écarts de compétences exprimées par les structures de l'entreprise, aussi par la mise à jour des compétences dans les domaines d'activités présentes et la prise en charge des projets de développement, aussi dans le cadre de redéploiement et de recyclage.

- **Mise en œuvre : les différents plans de formation**

Cette politique se fait conformément au processus et à la procédure de formation et

celle d'achat de services ainsi qu'au système de management qualité ISO9001-version2008.

### **III.2. Analyse des plans de formation de 2012 et de 2013**

Pour la formation, l'ENIEM la procède de la manière suivante :

#### **III.2.1. Présentation du plan de formation 2012**

A l'entreprise ENIEM, le plan de formation pour l'exercice 2012 s'est inscrit dans l'amélioration des compétences, la maîtrise et le développement des métiers de l'entreprise.

Pour la concrétisation de cet objectif, il a été nécessaire d'accompagner l'entreprise dans<sup>1</sup>:

- Son processus de développement technologique ;
- L'amélioration continue de ses systèmes de management ;
- La diversification de ses sources d'approvisionnements ;
- La maîtrise des flux internes et externes ;
- La conquête de nouvelles parts de marchés ;
- La gestion rationnelle des effectifs.

Par ailleurs, le maintien et le développement des métiers de base de l'entreprise a dû demeurer une préoccupation permanente pour la pérennité de l'entreprise.

Les mécanismes de gestion de la formation étant aujourd'hui mieux maîtrisés, il est attendu de toutes les structures plus de qualité dans la désignation des travailleurs à former, dans la définition de thèmes et dans la recherche des meilleurs formateurs.

Dans la quête d'amélioration de la qualité, il est utile d'accorder une importance particulière à l'action d'évaluation de toute formation conformément à la procédure en vigueur.

L'entreprise a continué également de privilégier les formations de courtes durées (inférieur à 6 mois) ainsi que les formations sur site avec les moyens internes ou externes.

---

<sup>1</sup>Document de l'ENIEM, service chargé de la formation.

Néanmoins, la détection des besoins et la maîtrise de la planification des actions de formation restent à parfaire.

Par conséquent, il est attendu dans la mise en œuvre du plan de formation 2012, une amélioration du suivi et d'analyse des actions de formation planifiées.

Pour l'exercice 2012, l'entreprise a envisagé de former 498 agents pour un budget de 7 millions DA.

Le plan de formation pour l'année 2012 a été conçu pour accompagner l'entreprise dans sa stratégie de développement qui consiste à :

- Augmenter la production ;
- Augmenter le chiffre d'affaires, réduire les stocks des matières premières et des produits finis ;
- Réduire les coûts des approvisionnements (en apprenant comment négocier et s'introduire sur de nouveaux marchés,...) ;
- Accompagner les évolutions professionnelles et les adaptations au poste de travail ;
- Assurer le renforcement et le renouvellement des compétences;
- Maintenir et améliorer le système de management environnemental ;
- Maintenir et améliorer le système de management qualité.

Ce plan de formation a visé également à privilégier les actions de formation dans le domaine de la qualité, de la production, des techniques de maintenance et le maintien du développement technologique de ses produits.

Ce plan de formation est établi en tenant compte des éléments suivants :

- La reconduction de certaines actions de formation prévues et non réalisées dans le plan de formation 2011 ;
- Du strict respect de la procédure S Q E 6.2.2.01 ;
- De l'expérience découlant de l'exécution et de l'évaluation des différents plans de formation ;

Des plans de formation établis par chaque unité ou direction :

- Direction exploitation Ref: ENIEM/SDAGRH/Nº07/12 du 11/01/2012 ;
- Unité commerciale Ref: ENIEM/UC/DAGRH/Nº75 du 04/01/2012 ;
- Direction qualité Ref : ENIEM/DG/DQE/Nº38 du 06/12/2011.

Le plan de formation 2012 entend agir, notamment dans les domaines suivants :

- Les techniques d'achats et approvisionnements ;
- La gestion des stocks, les méthodes de fabrication ;
- La gestion de la production (moussage, peinture, soudage,...) ;
- La technologie du froid ;
- La gestion des projets ;
- Les automates programmables ;
- La maintenance industrielle ;
- Le management des ressources ;
- Les techniques de ventes et marketing ;
- Les risques chimiques ;
- Sensibilisation sur les normes ISO9001/2000 et 14001 ;
- Recherche et développement de nouveaux produits ;
- Le nouveau système comptable (normes IAS/ IFRS) ;
- La maîtrise de nouveaux logiciels.

### **III.2.2. Présentation du plan de formation 2013**

Le plan de formation de l'exercice 2013 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du volet développement des compétences du plan de développement de l'entreprise arrêté pour la période 2013/ 2015 en application de la politique industrielle prônée par les pouvoirs publics.

En plus du développement des compétences disponibles, ce plan de formation constituera la première étape pour la préparation d'une relève dans les domaines de compétences relevant des activités de l'entreprise, à la hauteur des aspirations de développement produit et de prise de parts de marchés plus importantes, et des externes.

Les axes de développement privilégié sont :

#### **III.2.2.1. Le développement de la ressource humaine**

- Mise en place d'un système d'évaluation des compétences ;
- La formation de formateurs dans chaque domaine de compétence pour développer la formation interne ;
- Des formations alternées de longues durées pour l'encadrement des fonctions importantes de l'entreprise ;
- Formation des cadres GRH en engineering de la formation.

#### **III.2.2.2. Développement produit et sous-traitance**

Formations complémentaires qualifiantes pour le personnel d'encadrement des structures techniques et développement sur :

- La conception des outils et moules ;
- La transformation des aciers et des plastiques.

#### **III.2.2.3. Finance et comptabilité**

Consolider et finaliser la mise en place du système financier et comptable (IAS/ IFF.S) par la formation de tout le personnel concerné sur l'adaptation de tous les aspects comptables et financiers au nouveau système.

#### **III.2.2.4. Développement du système informatique**

Formation aux différents langages de programmation et la certification CISCO, CCNA et ICNO.

Formation sur la conception, l'administration et la sécurisation des bases de données  
Formation pour la mise en place d'un ERP.

**III.2.2.5. La gestion de la maintenance:**

Continuer l'intégration de la TPM pour optimiser le rendement des installations et des équipements de production parallèlement à la formation sur la gestion de la maintenance et les automates,

**III.2.2.6. Formation qualifiante :**

Renforcement de la fonction marketing par des formations qualifiantes et de mise à jour des connaissances dans le domaine pour augmenter les parts de marché.

Les autres actions de formation sont programmées pour :

- Le maintien et le développement des métiers de base qui doit demeurer une préoccupation permanente pour la pérennité de l'entreprise ;
- Maintenir les efforts dans la formation continue pour les structures de production et de soutien ;
- Maintenir et améliorer le système de management qualité ;
- Maintenir et améliorer le système de management Environnemental ;
- Préparer la mise en place des normes ISO 19011 et OHSAS 18001 ;
- Implanter le SMI.

Le plan de formation est établi en tenant, compte des éléments suivants :

- Du programme de développement des compétences 1013/2015 INDELE ;
- La reconduction de certaines actions de formation prévues dans le plan de formation 2012 non réalisées ;
- Du strict respect de la procédure SQE 6.2.2.01 et du processus de formation PS-CO-001.

Des projets de plans de formation établis par :

- La direction exploitation (Ref: ENIEM/ DE / SDRHA/ N° 308 du 24/12/ 2012) ;
- L'unité commerciale (Réf : ENIEM/UC/ DAGRH/ N° 98 du 09/ 12/ 2012) ;

- La direction Qualité et Environnement (Ref : ENIEM/ UC/ DAGRH/ №160 du 30/12/2012.

Pour l'exercice 2013, l'entreprise envisageait de former 500 agents pour un budget de 20 000 000 DA.

L'évaluation de formation porte sur trois outils de contrôle :

- la fiche d'évaluation de la formation ;
- la procédure de formation ;
- le processus de formation.

#### IV. Bilan de la formation pour l'exercice 2012 :

##### IV.1. Bilan quantitatif :

Durant l'exercice 2012, l'entreprise a formé 446 agents sur 498 prévus, soit un taux de réalisation de 90%. Le nombre formé représente 22% de l'effectif de l'entreprise au 31/12/2012 (voir en annexe la masse salariale bien détaillée de cette année).

**Tableau N°07 : Actions de formation par directions et services**

UNITE	Nombre d'Agents prévus (1)	Nombre d'Agents prévus formés (2)	TAUX (3)= (2)/(1)	Total Agents Formés (4)	TAUX (5)= (4)/(1)
DIRECTION EXPLOITATION	353	195	55%	326	92%
UNITE COMMERCIALE	45	26	58%	54	120%
DG/DRH	100	58	58%	66	66%
Total Entreprise	498	279	56%	446	90%

Source : ENIEM bilan de formation 2012

Tableau N°08 : Les réalisations par actions

UNITE	Nombre d'actions prévues (1)	Planifiées Réalisées (2)	Non Planifiées Réalisées	TOTAL (3)	Taux (par rapport aux actions prévues)	Taux global (par rapport aux actions prévues)
Froid Cuisson Climatiseur UPT	39	22	9	31	56%	79%
Unité commerciale	10	5	11	16	50%	160%
DG/ DRH	10	4	3	7	40%	70%
Total Entreprise	59	31	23	54	53%	92%

Source : ENIEM bilan de formation 2012

L'entreprise a réalisé 54 actions de formation sur 59 actions prévues pour l'exercice 2012, soit un taux de réalisation de 92% (dont 53% sont planifiées).

47% des actions planifiées n'ont pas été concrétisées pour des causes récurrentes, à savoir :

- Les contraintes liées à l'application du code des marchés publics ;
- La non programmation par des organismes de formation externes de certaines actions de formation qui ne peuvent pas être organisées sur site ;
- Non disponibilité, au moment opportun, des agents à former pour raison de service ;
- Annulation, du fait du prestataire, de formation dont la convention est finalisée et les dates arrêtées.

Néanmoins, les capacités internes ainsi que les opportunités pertinentes présentées par des organismes de formation externes ont été mises à profit pour réaliser 23 actions de formation au profit de 167 agents.

Par système de management (qualité, environnemental et autres), les actions de formation et de sensibilisation réalisées se répartissent comme suit :

**Tableau N°09 : Actions de formation et de sensibilisation**

	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total	Taux
SMQ(1)	92	34	21	147	33%
SME (2)	94	46	15	155	35%
SQE (3)	23	12	17	52	12%
<b>TOTAL</b> SME/ SMQ	209	92	53	354	79%
<b>TOTAL</b> autres actions	40	15	37	92	21%
<b>TOTAL formés</b>	249	107	90	446	

Source : ENIEM bilan de formation 2012

L'indicateur d'efficacité du processus de formation pour l'exercice 2012 est le suivant :

$$\text{Par rapport aux actions réalisées : } = \frac{\text{Nombre de l'action prévues réalisées}}{\text{Nombre de l'action prévues}} = \frac{31}{59} \times 100 = 53$$

$$\text{Par rapport aux agents formés : } = \frac{\text{Nombre d'argent prévues formés}}{\text{Nombre d'argent prévues}} = \frac{279}{498} \times 100 = 56\%$$

$$\text{Par rapport à l'objective qualité: } = \frac{\text{Nombre d'argent formés}}{\text{Nombre d'argent prévues}} = \frac{446}{498} \times 100 = 90\%$$

#### IV.2. Bilan qualitatif :

Les actions de formation réalisées durant cet exercice ont porté sur les domaines de compétences suivants :

- **sur les spécificités des autres postes de soudage:** pour y assurer la polyvalence et réduire le taux de non qualité (TNQ) dû aux fuites dans les circuits frigorifiques.

#### Maintenance industrielle :

- ✓ Formation des chargés d'études et des Techniciens Supérieurs maintenance, non encore formés, sur la gestion de la maintenance.

- ✓ Formation sur la mise en place de la totale productive maintenance (TPIV!) pour optimiser le taux de rendement global (TRG) des installations.
- ✓ Formation des magasiniers et des gestionnaires production sur la maîtrise des paramètres de gestion pour éviter les arrêts de production dus aux ruptures de stocks.
- **Technique et développement:** les formations réalisées au profit des cadres et maître des structures des Etudes et Développement ont porté sur l'introduction des moyens informatiques pour les travaux d'études de technologie du froid et dans le dessin technique ( SOLIDWORKS niveau 2 et 3). L'objectif est de bénéficier des avantages offerts par ces moyens en termes de gain de temps et de précision dans les études et travaux réalisés.
- **Gestion des ressources humaines et de la formation :** formations destinées à donner aux cadres RH les outils nécessaires de gestion des emplois et de la formation ainsi qu'au groupe pluridisciplinaire chargé d'accompagner la mise en place d'un système d'évaluation des compétences.
- **Management environnemental :** Formation et sensibilisation sur :
  - ✓ La norme ISO 14001/ 2004 (Environnement),
  - ✓ La réglementation liée à l'environnement pour garantir la conformité réglementaire,
  - ✓ Sensibilisation sur la protection de l'environnement et la réglementation des déchets,
  - ✓ Le stockage et la manipulation des produits chimiques pour éviter tous les risques liés.
- **Management qualité:** formation des cadres concernés par les processus de l'entreprise sur «l'approche processus et présentation de la norme FDX50-176» organisée pour la prise en charge de la recommandation de l'audit externe (norme ISO9001/ 2008 : qualité) relative à l'amélioration des processus de formation.

#### Sécurité industrielle :

- Formations sensibilisation du personnel concerné non encore formé sur les risques professionnels,
- Formation sur la norme ISO 18001 (hygiène et sécurité) pour préparer la mise en place

de cette norme.

Les autres formations réalisées, dans les différents domaines de compétence, rentrent dans le cadre de la formation continue et pour des objectifs de perfectionnement et de mise à niveau des connaissances.

Des formations sur le tas ont été réalisées pour la préparation de la relève aux postes vacants ou dont la vacance est prévisible.

La synthèse des actions réalisées et évaluée ainsi que les indicateurs d'efficacité se présentent comme suit :

## IV.2. Bilan qualitatif

**Tableau N°10 : Atteinte des objectifs**

Unité/ Direction	Nombre d'actions évaluées	Nombre d'actions réussies	Taux d'atteintes Des objectifs			
			Bien	Assez bien	Moyen	Nul
<b>Direction Exploitation</b>	16	16	47%	32%	19%	2%
<b>Unité Commerciale</b>	8	8	40%	10%	50%	0%
<b>Total/Moyen</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>41%</b>	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>1%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir du plan de formation 2012

L'indicateur d'efficacité est comme suit :

$$= \frac{\text{Nombre de l'action prévues réalisées réussies}}{\text{Nombre de l'action prévues réalisées évaluées}} = \frac{20}{20} \times 100 = 100\%$$

Par rapport à l'objectif qualité :

$$= \frac{\text{Nombre de l'action prévues réalisées réussies}}{\text{Nombre de l'action prévues réalisées évaluées}} = \frac{21}{24} \times 100 = 88\%$$

Les améliorations apportées par ces actions de formation sont :

- Pourvoi de postes vacants par un personnel compétent et préparation de la relève,
- Diminution du taux de rebut dû aux fuites liées aux mauvaises soudures

- Sensibilisation du personnel de maîtrise et d'exécution sur l'utilisation des produits chimiques dangereux et sur les normes de sécurité industrielle,
- Le perfectionnement et mise à niveau des connaissances dans les domaines de compétence comptabilité et finances, commercial, qualité et GRH.

Voir le bilan qualitatif 2012 bien détaillé en annexe.

## Bilan de la formation pour l'exercice 2013

### V.1. Bilan quantitatif

Durant l'exercice 2013, l'entreprise a formé 52 agents sur 500 prévus soit un taux de 14%. Le nombre formé représente 27,6% de l'effectif de l'entreprise au 31/12/2013 (voir en annexe la masse salariale bien détaillée pour cette année).

Les réalisations par actions sont :

**Tableau N°11 : Synthèses des actions par unité**

UNITE	Prévues		Réalisées	
	Nombre d'actions	effectif formé	Nombre d'actions	effectif formé
FROID	14	62	6	10
CUISSON	10	10	2	8
CLIMATISATION	8	4	6	12
PRESTATIONS TECHNIQUES	12	12	4	5
COMMERCIALE	5	0	6	7
DIRECTION GENERALE	7	0	7	56
TOTAL ENTREPRISE	56	88	31	98
<b>TAUX</b>	33%	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir du plan de formation 2012.

L'entreprise a réalisée 87 actions de formation sur 168 prévus pour l'exercice 2013 soit un taux de 51,78% de réalisation.

L'indicateur d'efficacité du processus de formation pour l'exercice 2013 est le suivant :

$$\text{Indicateur 01: } \frac{\text{Nombre d'argent prévues Formés}}{\text{Nombre d'argent programès}} \times 100 = \frac{71}{13924} \times 100 = 36\%$$

$$\text{Indicateur 02: } \frac{\text{Nombre d'argent réussies}}{\text{Nombre d'argent réalisées}} \times 100 = \frac{12}{15625} \times 100 = 1\%$$

Ce taux concerne seulement Douze (12) Actions de formation sur les Vingt Deux (22) Réalisées, dont l'évaluation après formation a été effectuée.

## V.2.Bilan qualitatif

Les actions de formation réalisées durant cet exercice ont permis d'apporter des améliorations suivantes :

- Perfectionnement du personnel et une mise à niveau des connaissances ;
- sensibilisation du personnel sur l'utilisation des moyens de protection et à la prévention ;
- formation du personnel sur la gestion des déchets, leurs nomenclatures, classifications et impact sur l'environnement ;
- sensibilisation des nouvelles recrues sur les normes liées au système management qualité et environnement ;
- sensibilisation du personnel maîtrise et exécution sur l'utilisation des produits chimiques et les moyens de prévention de ces risques, afin d'éviter les accidents de travail.

Voir en annexe le bilan qualitatif 2013 bien détaillé.

Nous avons constaté qu'à chaque fin de formation est suivie une évaluation afin d'analyser son efficacité sur le travail quotidien de l'agent formé.

La première étape de cette évaluation est effectuée par l'apprenant lui-même, c'est ce qu'on appelle l'évaluation à chaud.

Cette dernière est suivie d'une évaluation à froid faite par le responsable hiérarchique de l'agent formé.

Les indicateurs d'efficacité du processus de formation permettent au responsable des ressources humaines d'évaluer aussi les fournisseurs de formation.

Durant les deux années, la procédure de formation a été respectée sauf que nous avons rencontré quelques cas où les actions prévues n'ont pas été réalisées. Et aussi la fiche d'évaluation utilisée n'identifie pas clairement l'insuffisance d'une formation.

C'est cette raison qu'à la DRH de l'ENIEM ont été élaborées de nouvelles fiches d'évaluation vers la fin de l'année 2013. Ces dernières commenceront à être utilisées au de l'année 2014.

## **VI. Le suivi de l'évaluation des performances et de gestion de paie :**

### **VI.1. Définition des critères de rémunération :**

Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de six(06) principaux critères :

#### **VI.1.1. Un salaire de base selon la grille:**

La grille des salaires ENIEM a été élaborée sur la base de la nomenclature des emplois qui est stratifiée en emplois de base englobant toutes les activités et fonctions de l'entreprise. Elle est déclinée en une échelle de classification allant de la 5 (Manœuvre Ordinaire) jusqu'à la 20 B (Cadre Supérieur 2<sup>ème</sup> degré) et se termine par celle de cadres dirigeants (CD) rémunéré par un système spécifique hors grille.

La classification des emplois obéit à des considérations de niveau des exigences des postes (niveau d'instruction, diplômes, formations diverses, expérience professionnelle, habiletés spécifiques et niveau des responsabilités).

La grille des salaires est construite verticalement en catégories (de 5 à 20 B) conformément à la nomenclature des emplois et horizontalement en échelons (de 1 à 20)<sup>1</sup>. Cette nomenclature des emplois est présentée comme une liste de tous les emplois de l'organigramme de l'ENTEM; à chaque emploi correspond une catégorie sur la grille des

---

<sup>1</sup>Voir cette grille en détail en annexe.

salaires. Et l'échelon est attribuée sur la base de :  $20/32$  ans x les années d'ancienneté<sup>1</sup>.

L'évolution verticale (en catégories) se fait exclusivement par la promotion à un poste de rang supérieur devenu vacant et ce suivant une grille de sélection mise en œuvre à cet effet.

L'évolution verticale se fait de manière automatique selon une grille d'évolution mise en œuvre de manière à ce qu'un travailleur recruté à l'échelon 1 termine sa carrière à 32 ans à l'échelon 20.

Outre le salaire de base, une indemnité complémentaire de revenu (ICR) d'un montant mensuel de 500DA est versée à tous les travailleurs sans distinction de rang.

### **VI.1.2. Une valorisation de l'expérience professionnelle :**

#### **VI.1.2.1. Un avancement horizontal :**

Automatique dans la grille des salaires (de 1 échelon au recrutement à 20 échelons à 32 ans d'ancienneté).

---

<sup>1</sup> 20 est le nombre d'échelons et 32 ans est la durée totale professionnelle en Algérie.

Tableau N°12 : Grille de salaires

Ancienneté par année	Echelon
1	1
2	1
3	2
4	3
5	3
6	4
7	4
8	5
9	6
10	6
11	7
12	8
13	8
14	0
15	9

16	10
17	11
18	11
19	12
20	13
21	13
22	14
23	14
24	15
25	16
26	16
27	17
28	18
29	18
30	19
31	19
32	20

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

- \* Une indemnité d'expérience professionnelle(IEP) plafonnée à 72% du salaire de base en fin de carrière selon le barème suivant :

Tableau N°13 : Barème indemnité d'expérience professionnelle

Ancienneté par année	Taux de progression	Taux
1	1.25	1.25
2	1.25	2.50
3	1.25	3.75
4	1.25	5
5	1.25	6.25
6	1.75	8
7	1.75	9.75
8	1.75	11.50
9	1.75	13.25
10	1.75	15
11	2.25	17.25
12	2.25	19.50
13	2.25	21.75
14	2.25	24
15	2.25	26.25
16	2.75	29

17	2.75	31.75
18	2.75	43.50
19	2.75	37.25
20	2.75	40
21	2.75	42.75
22	2.75	45.50
23	2.75	48.25
24	2.75	51
25	2.75	53.75
26	2.75	56.50
27	2.75	59.25
28	2.75	62
29	2.75	64.75
30	2.75	67.50
31	2.75	70.25
32	1.75	72.00

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

**VI.1.3. Des primes liées au rendement et à la performance**

Une prime de rendement individuelle (**PRI**) notée de **0** à **20%**, à savoir :

- Volume et qualité du travail fourni : de **0** à **10%** du salaire de base.
- Assiduité, disponibilité et discipline : de **0** à **10%** du salaire de base.

Une prime de rendement collectif (**PRC**) notée de 0 à **20%** du salaire de base selon le barème des niveaux de réalisation des objectifs de production suivant :

**Tableau N°14 : Barème de la prime PRC**

Taux de réalisation des objectifs en (%)	Taux de PRC en (%)
99-100	20
98	19
97	18
96	17
95	16
94	15
93	14
92	13
91	12
90	11
89	10
88	9
87	8
86	7
85	6
84	5
83	4
82	3
81	2
80	1
Moins de 80	0

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

- ❖ Une indemnité pour frais de fonction (IFF) attribuée aux cadres et notée de 0 à 40% du salaire de base selon la notation des critères d'appréciation suivants :

Tableau N°15 : critères de notation de l'indemnité IFF

Critères	Définitions	Année d'expérience		Note
(1) responsabilité	Qualité avec laquelle la responsabilité est assurée. Apprécier si les décisions relatives à la fonction sont prises dans les délais avec l'initiative et la qualité requises.	1 à 6	7 à 10	11 à 12
Documentation & formation	Disponibilité à préparer et diffuser des connaissances professionnelles aux travailleurs dans son domaine de compétence. Efforts de documentation pour s'informer des techniques et réglementation relatives à son métier. Efforts de communiquer cette documentation à ses collaborateurs, à ses collègues et à sa hiérarchie.	1 à 3	4 à 6	7
(3) Qualité	Actions d'amélioration de la qualité et du système d'assurance qualité. Respect des normes de qualité en vigueur. Prise en charge des recommandations des auditeurs.	1 à 3	4 à 6	7
(4) Disponibilité	Disponibilité à effectuer des travaux pour heures supplémentaires lorsque les nécessités de service l'exigent. Participation aux travaux en équipes pluridisciplinaires en plus des missions principales de sa fonction. Ponctualité, limitation de l'absentéisme.	1 à 3	4 à 6	7
(5) Communication & tenue	Efforts pour créer et entretenir de bonnes relations de travail et de favoriser la communication avec les autres. Efforts de présentation.	1	2.5	3.5
(6) Autres	Autres appréciation de la hiérarchie	1	2.5	3.5

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

#### VI.1.4. Des primes et indemnités liées aux conditions de travail et d'exercice de la fonction :

Une prime de responsabilité (PR) attribuée au personnel de la maîtrise ayant des missions de contrôle et de supervision hiérarchique selon le barème suivant :

**Tableau N°16 : Barème de la prime de responsabilité**

Postes ouvrant Droit (Avec Supervision Hiérarchique)	Classification	Montant Mensuel de la Prime de responsabilité
Agent de Maîtrise Principal	14	2100 DA
Agent de Maîtrise	13	1900 DA
Chef d'Equipe	12	1900 DA
Chef d'Equipe et Chef de Quart	HAet 11B	

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

Une indemnité de nuisance (IN) attribuée au personnel dont les postes présentent des inconvénients de danger, pénibilité, salissure et insalubrité. La notation cumulée de ses critères va de **0** à **27** points. La valeur unique du point est fixée à **75 DA**.

Une prime spécifique émaillage (PSE) attribuée au personnel de l'atelier qui présente l'inconvénient de la chaleur dégagée par le four. Son montant mensuel est de **3000 DA**.

Une indemnité de travail posté (ITP) attribuée au personnel effectuant un système particulier d'organisation du travail (actuellement le personnel de la sécurité) selon le barème suivant :

**Tableau N°17 : Barème indemnité de travail posté**

Système de Travail Posté	Montant mensuel de l'ITP
2 x 8 discontinu	850 DA
3 x 8 discontinu ou 2 x 12 discontinu	1350 DA
3 x 8 continu ou 2 x 12 continu	

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

Une indemnité spécifique de nuit (ISN) attribuée au personnel effectuant un système particulier d'organisation du travail alterné en une équipe de jour et une équipe de nuit (actuellement le personnel de la chaufferie). Son montant est de 40 DA l'heure de nuit travaillé de 21 heures à 5 heures du matin.

Une indemnité de travail de nuit (ITN) pour tout travail effectué la nuit de 21 heures à 5 heures du matin (à ne pas confondre avec 1TSN). Son montant est de 18 DA l'heure de nuit travaillé de 21 heures à 5 heures du matin

Une prime de risque et de responsabilité spécifique (PRSS) attribuée au personnel de la sécurité pour les indemniser des risques et responsabilités inhérents à la fonction compte tenu des conditions sécuritaires actuelles, selon le barème suivant :

**Tableau N°18 : Barème de la prime PRSS**

<b>Grade du bénéficiaire</b>	<b>Montant Mensuel de la PRSS</b>
Agent d'intervention posté	2000 DA
Agent de sécurité posté	2000 DA
Agent de Quart intervention	2200 DA
Agent de Quart Surveillance	2200 DA
Chef de section sécurité	2200 DA
Cadre en Sécurité	2400 DA
Chef de Service Intervention et Sécurité	2800 DA

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

Une prime de sujétion spéciale (PSS) attribuée au personnel de la sécurité pour les indemniser des risques et responsabilités du port d'arme. Son montant mensuel est de 2000 BA pour les surveillants, Chefs de Section Surveillance.

Une indemnité pour heures supplémentaires (IHS) attribuée au personnel ayant effectué des heures supplémentaires, sont récupérées soit par un repos compensateur d'égale durée, soit rémunérées au taux horaire normal et ce en plus d'une majoration selon le barème suivant :

**Tableau N°19 : Barème de la indemnité IHS**

<b>Grade du Bénéficiaire</b>	<b>Montant mensuel de la IHS</b>
HS effectuées le jour (jour normal de travail)	75% du taux horaire
HS effectuées la nuit (de 21h00 à 5h00)	100% du taux horaire
HS effectuées un jour de repos hebdomadaire (vendredi) ou un jour férié chômé et payé	75% du taux horaire

**Source : Documents interne à la DRH ENIEM**

Une prime de caisse (PC) attribuée aux caissiers pour manipulations fréquentes des sommes d'argent mises à leur disposition selon barème suivant :

**Tableau N°20 : Barème de la indemnité PC**

<b>Sommes Manipulées</b>	<b>Montant Mensuel de la PC</b>
Moins de 10000 DA	500 DA
De 10 001 DA à 100 000 DA	700 DA
De 100 001 DA à 300 000 DA	900 DA
De 300 001 DA à 1000 000 DA	1 100 DA
Plus de 1000 000 DA	300 DA

**Source : Documents interne à la DRH ENIEM**

Une indemnité d'astreinte (IA) attribuée au personnel exerçant des fonctions particulières et astreint à domicile en dehors des heures normales de travail pour pouvoir répondre à toute éventualité et à tout moment. Son montant est de 120 DA par jour d'astreinte.

Une prime d'homologation soudage (PHS) attribuée au personnel effectuant des travaux dont la loi exige une homologation et qui sont titulaire de cette dite homologation. Son montant mensuel est de 1000 DA

Une indemnité de zone (IZ) attribuée au personnel travaillant dans des zones du territoire national défavorisées géographiquement, l'entreprise n'est concernée que par une

zone, à savoir Laghouat située dans la zone B. Son montant est de 40 DA par jour travaillé pour les cadres et cadres supérieurs et de 30 DA par jour travaillée pour les agents de Maîtrise et de l'Exécution.

Une prime d'inventaire (IV) attribuée au personnel ayant effectué des travaux d'inventaire de fin d'années. Son montant est de 1000 DA une fois dans l'année.

#### **VI.1.5. Des primes et indemnités liées au remboursement de frais engagés dans l'exercice de la fonction**

Une indemnité de panier (IP) attribuée pour indemniser les frais de restauration. Son montant est de 350 DA par jour travaillé.

Une indemnité de transport (IT) attribuée pour indemniser les frais de transport. Elle est d'une valeur de 1.32 DA le kilomètre dans la limite de 60 Km. Elle est accompagnée, pour les bénéficiaires, d'une indemnité complémentaire de transport d'un montant mensuel de 100 DA.

- ❖ Une indemnité de frais de mission (IFM) attribuée pour indemniser les frais engagés dans le cadre d'une mission selon le barème suivant :

**Tableau N°21 : Barème de la indemnité de frais de mission**

<b>Groupe socio professionnel</b>	<b>Déjeuner</b>	<b>Dîner</b>	<b>Hébergement</b>	<b>Journée complète</b>
Exécution et maîtrise	750 DA	750 DA	2 000 DA	3 500 FDA
Cadres et cadres supérieurs	1 000 DA	1 000 DA	2 000 DA	4 000 DA

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

#### **VI.1.6. Primes et indemnités à caractère familial**

Une indemnité pour salaire unique (ISU) attribuée au personnel dont le conjoint n'exerce aucune activité salariée. Son montant mensuel est de 2 000 DA.

- ❖ Une prime de scolarité (PS) attribuée au personnel dont les enfants sont scolarisés. Son montant annuel (à la rentrée scolaire) est de 400 DA par enfant pour les salaires supérieurs à 15 000 DA et de 800 DA pour ceux inférieurs à 15 000 DA.

**VI.1.7. Primes et indemnités liées au départ en retraite ou décès**

- ❖ Une prime de départ en retraite (Avancement en catégories) attribuée au personnel admis au départ à la retraite sous forme d'un rappel d'un avancement de 5 catégories selon le tableau suivant :

**Tableau N°22 : Catégories de la prime de départ en retraite**

Période	Nombre de Catégories
04 années avant le départ en retraite	1
03 années avant le départ en retraite	1
02 années avant le départ en retraite	1
01 année avant le départ en retraite	2

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

- ❖ Une indemnité de départ en retraite (bonus) attribuée au personnel admis au départ à la retraite sous forme de mois de salaire cotisable (sur la base du meilleur salaire de l'année après reclassement). Elle obéit au barème suivant :

**Tableau N°23 : Bonus de retraite**

Nombre d'Années de Service dans l'Entreprise	Montant de l'Indemnité
De 01 à 05 ans de service dans l'Entreprise	5 mois de salaire cotisable
Plus de 05 à 15 ans de service dans l'Entreprise	13 mois de salaire cotisable
Plus de 15 à 21 ans de service dans l'entreprise	18 mois de salaire cotisable
Plus de 21 ans de service dans l'Entreprise	20 mois de salaire cotisable

Source : Documents interne à la DRH ENIEM

- ❖ Une indemnité de décès attribuée à la famille ou aux ayants droit de tout travailleur (inscrit et permanent) décédé sous forme de 16 mois de salaire cotisable (sur la base du dernier salaire perçu).

## VI.2. Mode de calcul de la partie variable

La partie variable dans le système de rémunération de l'Entreprise est essentiellement exprimée par trois (03) primes :

La prime de rendement individuel (PRI) notée de 0 à 20% du salaire de base, c'est le responsable hiérarchique direct du salarié qui est chargé de cette notation.

La prime de rendement collectif (PRC) notée de 0 à 20% du salaire de base, le calcul du montant de PRC d'un agent est fait de la manière suivante :

$$\text{Salaire de base réel (SBR)} = \text{salaire de base} \times \frac{173,33(\text{horaire théorique}) - \text{absences}}{173,33 \text{ heure}}$$

$$\% \text{ de PRC d'un agent} = \frac{\% \text{ PRC de toute l'unité} \times \% \text{ PRI de l'agent}}{20}$$

$$\text{Montant de l'agent} = \text{SBR} \times \% \text{ PRC de l'agent}$$

L'indemnité de frais de fonction (IFF) attribuée au personnel de l'encadrement et notée de 0 à 40% du salaire de base. Là aussi elle est calculée de la manière suivante :

$$\text{Montant d'IFF} = \text{Taux d'IFF} \times \text{SBR.}$$

Les primes et les indemnités prises en compte lors de la comptabilisation des salaires sont nombreuses, c'est au environ de 40% et cela selon chaque employé.

Cette évaluation des performances se fait mensuellement et chaque responsable évalue ses subordonnés par les méthodes de supervision et de surveillance afin d'élaborer leurs primes.

Les cadres dirigeants ne sont pas concernés par l'application des procédures de l'entreprise ENIEM. Ils sont contrôlés et notés par rapport aux contrats qu'ils ont signés.

## VII. Quelques critiques

L'ENIEM prend en considération la GRH, aussi procure les bonnes conditions de travail à leur salariés; c'est une gestion centrée plus sur l'équité selon la législation et conventions, et sur le dévouement au travail.

Comme nous l'avons vu, le pouvoir de recrutement n'appartient pas au panel instauré par la DRH car l'établissement d'une offre d'emploi aux agences nationales pour l'emploi (ANEM) est obligatoire selon la loi n°4-19 du 25/12/2004; même si après un délai de 21 jours sans réponse, l'entreprise a le droit de faire des annonces dans les médias ou ailleurs, c'est un pouvoir détenu par l'Etat ; ce que occasionne un handicap pour l'entreprise en faisant défaut à la mise en œuvre de ses procédures.

Nous avons aussi remarqué qu'il y a eu des annulations de programmes préétablis dans les plans de formation due au manque de moments opportuns.

Aussi il n'y a pas eu beaucoup de rapport sur des missions de l'audit interne à la DRH.

Il est souhaitable que le contrôle de recrutement tout entier plus précisément la phase de recherche de candidature soit redonné à l'entreprise afin qu'elle puisse acquérir des candidats aptes à travailler et être efficaces.

Un moyen favorable pour ne plus avoir à annuler une formation déjà prévue et qui se révèle nécessaire, est de responsabiliser le personnel concerné par cette formation bien en avance en mettant des remplaçants durant la période de formation.

Même si en général les procédures sont respectées, nous proposons qu'il y ait la multiplication des rapports d'audit de conformité à la DRH car les remarques qu'ils contiennent pourraient contribuer à l'amélioration du suivi des procédures. De ce fait, l'audit de conformité devrait organiser plusieurs descentes pour émettre des opinions bien fondées.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion générale

---

La complexité de la fonction personnelle et des comportements humains dans l'entreprise, et la nouveauté du concept de l'audit des ressources humaines, imposent encore un effort méthodologique et conceptuel important

Notre étude, qui avait pour principal objectif de déterminer l'impact de la mise en place d'un audit des ressources humaines sur le processus de management au sein d'une entreprise public, et d'apporter une réponse pour la problématique qu'il convient de rappeler a savoir :en quoi et comment l'audit de ressource humaines contribue-t-il à l'amélioration du processus de management RH dans l'entreprise?

On peut dire que la performance des organisations repose essentiellement sur le degré de maîtrise de son fonctionnement interne par notamment le management des ressources humaines, qui procure a l'entreprise un avantage concurrentiel du fait de la qualité de l'homme dont disposera cette dernière, dont l'audit des ressources humaines est la pierre angulaire. Cette performance dépend également de l'environnement dans lequel ces organisations exercent leurs missions.

Notre travail de recherche et d'analyse issue des pratiques et des normes d'audit des ressources humaines d'une part, et des renseignements et des informations recueillies de la réalité du terrain d'autre part, nous a permis de conclure que la mobilisation des ressources humaines ne dépend pas seulement des individus composant l'organisation. Mais dépend d'autres facteurs tels que :

- La nature de l'organisation elle-même et la nature de ses objectifs et de sa stratégie;
- L'environnement dans lequel active cette organisation.
- Le style de management et le degré d'acceptation d'un regard critique sur ses décisions

Donc, certes l'individu est l'élément essentiel qui ne doit pas être considéré comme une ressource, c'est dans cette perspective que s'inscrit la démarche de l'audit RH avec ses deux volets interne et externe et qui permet de passer en revue toutes les pratiques liées au management des ressources humaines tel que le recrutement. La formation, la rémunération et les performance individuelles, et de déterminer ainsi l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise ,et de se rendre compte de la qualité des décisions prises dans ce sens, et le degré de cohérence entre les besoins de l'entreprise en RH et les ressources humaines

## Conclusion générale

---

dont dispose et l'utilisation de cette ressource tout en mettant à la disposition des managers une base synthétique d'information RH accompagnée de recommandations pour des actions correctives contenus dans le rapport d'audit RH, cet audit est réalisé à travers trois étapes essentielles à savoir :

Une phase de préparation qui permet de constituer l'équipe de l'audit ainsi que les objectifs et les tâches.

Une seconde étape est celle de réalisation sur terrain à travers le recueil et l'analyse des informations en utilisant les techniques de questionnaire.

Une troisième étape qui permet de constituer le rapport de l'audit qui sera présenté aux managers de l'entreprise.

- Ce que nous venons de citer constitue une réponse à notre problématique et permet de confirmer nos hypothèses de départ à savoir : L'audit permet une amélioration continue du système de management RH, dans le sens où il détecte les problèmes latents qui pourraient affecter le bon fonctionnement des RH, et d'infirmier automatiquement la deuxième hypothèse selon laquelle le management des RH ne répond pas aux attentes de l'entreprise et des employés, l'audit RH constitue une charge pour l'entreprise.

De nos jours le recours à l'audit RH n'est plus une pratique qui dérange pour les entreprises qui se voient concurrentes et de management participatif, mais la question qui se pose est la suivante : le recours à l'audit RH n'est-il pas une reconnaissance de la part de l'entreprise de l'échec de son système de contrôle interne RH?

### BIBLIOGRAPHIE

#### A- OUVRAGES :

- J. Renard; Theorie et pratique de l'audit interne», les Editions d'organisation 1994.
- Raymond VATIER, Audit de la gestion sociale» Edition d'organisation 1989.
- Jearns charles BECOURSÝ, Henri BOUQUIN l'audit opérationnel, Edition Economica 1991.
- P. LAURENT. P. TCHERKAWSKY «la pratique de l'audit opérationnel» Edition d'organisation 1991.
- L. COLLINS, G. WALLIN «audit et contrôle interne, aspect financiers stratégiques et opérationnels, Edition DALLOZ 1992.
- J. Igalens «Audit des ressources humaines» Edition liaison 2000.
- Mitrani, Dalziel, bernard», La management des ressources humaines en Europe, Edition d'organisation, Paris 1992.
- C. Levy- Leboyer «l'évaluation du personnel: quelle méthode choisir Edition d'organisation, Paris 1990.
- B. Henriet, leadership et management, Edition liaison Paris 1993

#### B- Divers:

##### ✓ Sites Web:

- <http://www/Indicerh.Net/article.php3?id-article=81>
- <http://www/Indicerh.Net/article.php3?id-article=50>
- Le monde (journal) n° de 01/03/95
- Revue Economique et sociale, Septembre 1995
- Que sais-je» n0 2399 PVF 1986

#### Rechercher sur le site :

© Mémoire Online 2000-2015

Pour toute question contactez le [webmaster](#)

# Table des matières

Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I : Généralités sur la GRH</b>	
Introduction .....	4
I. Historique de la fonction ressource humaine .....	4
I.1. L'émergence de la fonction (1850-1950) .....	5
I.2. L'essor de la fonction (1950-2000) .....	6
I.3. Remise en cause et reconnaissance (années 2000) .....	7
I.4. La performance de la fonction .....	8
II. Définition de la Gestion des Ressources Humaines .....	8
II.1. La gestion .....	8
II.2. Les hommes au travail .....	9
II.3. Dans des organisations .....	9
II.4. Définition 1.....	10
II.5. Définition 2.....	10
III. Objectifs, domaines et fonctions de la GRH .....	10
III.1. Objectifs : deux types d'objectifs à distinguer .....	10
III.1.1 Objectifs fonctionnels.....	10
III.1.2 Objectifs implicites .....	11
III.2 Domaines de la GRH .....	11
III.3. Fonctions de la GRH .....	12
IV. Structure et caractéristiques de la fonction GRH .....	14
IV.1. Structure .....	14

IV.2. Caractéristiques .....	14
IV.2.1. Fonction stratégique .....	14
IV.2.2. La fonction RH.....	14
IV.2.3. Fonction innovante.....	14
IV.2.4. Gestion individuelle et collective .....	15
IV.2.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs .....	15
IV.2.6. Gestion à court terme et long terme .....	15
IV.2.7. Gestion formelle et informelle.....	15
IV.2.8. Gardienne des valeurs culturelles.....	16
v. Quelques concepts relatifs à la Gestion des Ressources Humaines .....	16
V.1. La personnalisation.....	16
V.2.L'adaptation.....	16
V.3. La mobilisation .....	17
V.4. Le partage .....	17
VI. Missions et activités de la fonction GRH.....	17
VI.1. Missions .....	17
VI.1.1. Administrer efficacement .....	18
VI.1.2. Développer la motivation des salariés .....	18
VI.1.3. favoriser le changement .....	19
VI.1.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	19
VII.2. Activités .....	19
VI.2.1. L'administration du personnel.....	19
VI.2.2. La gestion des ressources humaines .....	20
VI.2.3. Le développement social.....	20
VI.2.4. La formation.....	20

VI.2.5. L'information et la communication.....	21
VI.2.5. L'amélioration des conditions de travail.....	21
VI.2.6. Les relations sociales.....	21
VI.2.7. L'organisation de la fonction Ressources Humaines .....	21
VI.2.8. Le système d'information ressource humaine .....	22
VI.2.9. L'organisation de la DRH.....	22
Conclusion.....	23

## **CHAPITRE II: L'audit des ressources humaines**

Introduction .....	24
I. Notions de base.....	24
I.1. L'audit .....	24
I.2. Contrôle interne.....	24
I.3. L'évaluation.....	25
I.4. Diagnostic .....	25
II. Frontières .....	25
II.1 L'audit et le contrôle de gestion .....	25
II.2. L'audit et l'inspection.....	26
III. Typologies et formes d'audit.....	27
III.1. Typologies .....	27
III.1.1. L'audit interne .....	27
III.1.2. L'audit externe.....	28
III.2. Formes .....	29
III.2.1. Selon ses objectifs .....	29
III.2.1.1. Audit de conformité (régularité).....	29

III.2.1.2. Audit d'efficacité.....	30
III.2.1.3. Audit de management (ou de direction) .....	30
III.2.1.4. Audit de stratégie.....	31
III.2.2. Selon le domaine audité .....	31
III.2.2.1. Audit des fonctions.....	31
III.2.2.2. Audit des procédures .....	31
III.2.2.3. Audit thématique .....	32
III.2.3. Selon la mission de l'audit .....	32
III.2.3.1. Audit opérationnel .....	32
III.2.3.2. Audit comptable et financier .....	32
III.2.3.3. Audit d'environnement.....	32
III.2.3.4. Audit informatique.....	32
III.2.3.5. Audit de sécurité .....	33
III.2.3.6. Audit social et audit des ressources humaines.....	33
IV. L'audit des Ressources Humaines (RH).....	33
IV.1. Définitions, domaines et objectifs .....	33
IV.1.1. Définitions .....	33
IV.1.1.1. Selon l'ISO (International Organization for Standardization) .....	33
IV.1.1.2. Selon l'IAS (Institut International de l'Audit Social) .....	33
IV.1.1.3. Selon IGALENS.....	33
IV.1.2. Domaines de l'audit RH.....	34
IV.1.3. Objectifs de l'audit RH.....	34
IV.2. Caractéristiques de l'auditeur RH .....	35
V. Conduite d'une mission d'audit RH.....	35

V.1. Planification et préparation.....	35
V.1.1. L'ordre de mission.....	36
V.1.2. La constitution de l'équipe d'audit.....	36
V.1.3. La prise de connaissance.....	36
V.1.4. L'identification et l'évaluation des risques.....	38
V.2. Exécution (réalisation).....	38
V.2.1. La réunion d'ouverture.....	38
V.2.2. Le programme d'audit.....	39
V.2.3. Le travail sur le terrain.....	40
V.2.3.1. Recueil des informations.....	40
V.2.3.2. Vérification et analyse des informations.....	41
V.2.3.3. Conclusions.....	43
V.3. Finalisation (conclusion).....	43
V.3.1. Le projet de rapport.....	44
V.3.2. La réunion de clôture.....	44
V.3.3. Le rapport définitif.....	45
V.3.4. Le suivi des recommandations.....	45
VI. L'audit des performances individuelles, des potentiels, et de climat sociale.....	46
IV.1. L'audit des performances individuelles.....	46
VI.1.1. Analyse du travail et des performances individuelles.....	46
VI.1.2. L'analyse du cadre de référence du poste.....	46
VI.1.3. Les secteurs clés de résultats.....	47
VI.1.4. Activités résultant des secteurs clés de résultats.....	47
VI.1.5. Résultats intermédiaires et résultats finales.....	48

VI.1.6. Indicateur de performance .....	48
VI.1.7. Exemple synthétique .....	48
VI.2. L'audit des potentiels .....	49
VI.2.1. La détection, l'évaluation et la mobilisation des potentiels.....	49
VI.2.1.1. La détection.....	49
VI.2.1.2. L'évaluation et la mobilisation des potentiels .....	50
VI.2.2. La démarche.....	51
VI.3. L'audit du climat social .....	52
VI.3.1. L'analyse de la demande.....	53
VI.3.2. Les étapes de l'audit du climat social .....	54
IV.3.2.1. L'échantillonnage.....	55
IV.3.2.2. Le recueil de l'information .....	55
IV.3.2.3. La construction d'hypothèses .....	55
IV.3.2.4. Elaboration du questionnaire.....	56
IV.3.2.5. Administration du questionnaire .....	58
IV.3.2.6. Analyse des résultats .....	58
IV.3.2.7. Restitution des résultats.....	59

### **CHAPITRE III : AUDIT DES PROCEDURES DE GRH A L'ENTREPRISE ENIEM**

II- Mise en application des procédures de GRH à l'ENIEM (2012-2013) .....	60
II.1. Le suivi de la procédure de recrutement chez ENIEM .....	60
II.1.1. Les politiques de recrutement .....	60
II.1.1.1. Les objectifs .....	61
II.1.1.2. Les raisons d'être du recrutement .....	61

II.1.1.3. Processus de recrutement .....	61
II.1.2. Audit de l'application de procédure de recrutement à l'ENIEM .....	63
II.2. Le suivi du développement des compétences .....	65
II.2.1. Politique de formation et de développement des compétences.....	65
II.2.1.1. Les enjeux de la formation.....	66
II.2.1.2. Besoins de formation .....	68
III. Audit de l'application du développement des compétences au sein de l'ENIEM .....	69
III.1. Analyse de la politique de développement des compétences à l'ENIEM.....	69
III.2. Analyse des plans de formation de 2012 et de 2013 .....	70
III.2.1. Présentation du plan de formation 2012 .....	70
III.2.2. Présentation du plan de formation 2013 .....	72
III.2.2.1. Le développement de la ressource humaine .....	73
III.2.2.2. Développement produit et sous-traitance .....	73
III.2.2.3. Finance et comptabilité.....	73
III.2.2.4. Développement du système informatique .....	73
III.2.2.5. La gestion de la maintenance.....	74
III.2.2.6. Formation qualifiante .....	74
IV. Bilan de la formation pour l'exercice 2012 .....	75
IV.1. Bilan quantitatif.....	75
IV.2. Bilan qualitatif.....	77
V. Bilan de la formation pour l'exercice 2013 .....	79
V.1. Bilan quantitatif .....	80
V.2. Bilan qualitatif.....	81
VI. Le suivi de l'évaluation des performances et de gestion de paie .....	82

VI.1. Définition des critères de rémunération .....	82
VI.1.1. Un salaire de base selon la grille .....	82
VI.1.2. Une valorisation de l'expérience professionnelle .....	83
VI.1.2.1. Un avancement horizontal .....	83
VI.1.3. Des primes liées au rendement et à la performance .....	86
VI.1.4. Des primes et indemnités liées aux conditions de travail et d'exercice de la fonction .....	89
VI.1.5. Des primes et indemnités liées au remboursement de frais engagés dans l'exercice de la fonction .....	92
VI.1.6. Primes et indemnités à caractère familial .....	92
VI.1.7. Primes et indemnités liées au départ en retraite ou décès .....	93
VI.2. Mode de calcul de la partie variable .....	94
VII. Quelques critiques .....	94
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>

## **Références bibliographiques**

## **Annexes**

## **Tables des matières**