Université Sultan Moulay Slimane
Faculté Poly disciplinaire
Beni Mellal

Licence Professionnelle GRH

Module :Audit des Ressources Humaines

Responsable du cours Dr Mohamed SABRI

Année universitaire 2018/2019

1

www.coursdefsjes.com

Plan du cours

1- La notion de l'audit
2- Typologie des audits
3- Audit et appréciation des salariés
4- Les tableaux de bord sociaux; outils de l'audit RH.

2

Bibliographie

- Martory B., Crozet D. (2005) « Gestion des Ressources Humaines» Editions Dunod.
- Revue « Management » Juillet 2000.

3

Mode d'évaluation

- Réalisation des travaux préparatifs aux simulations et répartition des rôles; deux évaluateurs et trois évalués
- Les travaux seront regroupés à la fin du semestre dans un projet à rendre.
- Simulation entretiens d'appréciation
- Un examen écrit est prévu à la fin du cours.

4

4

www.coursdefsjes.com

I- La notion d'audit

5

- La performance et la croissance de l'entreprise ne peuvent être atteintes sans les hommes et les femmes qui créent la valeur ajoutée.
- Face à la nouvelle conception du travail non seulement comme source de revenu mais aussi comme source d'épanouissement personnel, l'organisation se doit de mettre en place des systèmes de fonctionnement en parallèle avec l'évolution des mentalités et de son environnement.

6

6

- L'audit des Ressources humaines apparaît comme outil de pilotage pour la performance
- L'audit consiste à vérifier la conformité des pratiques par rapport aux normes pré définies

7

7

www.coursdefsjes.com

2- Typologie d'audit

8

8

Typologie d'audit

On distingue généralement:

- Audit réglementaire
- Audit de conformité
- Audit d'efficacité
- Audit des Ressources humaines

9

9

Audit réglementaire

Il s'agit de vérifier si les pratiques de l'entreprise en matière de la gestion des ressources humaines respecte le droit du travail et la procédure réglementaire mise en place: conventions collectives, accords de branches, etc.

Chaque salarié doit disposer d'une preuve juridique quant à son existence dans l'entreprise: Contrat de travail, contrat d'intervention, convention de stage, etc.

10

10

www.coursdefsjes.com

Audit de conformité

L'audit de conformité consiste à vérifier à quel niveau l'entreprise respecte les normes de travail convenu dans le cadre d'un contrat, d'une franchise ou d'une certification.

La pratique de gestion est-elle conforme aux normes fixées par une convention ou seulement par le Top management de l'entreprise?

11

11

Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité est réalisé dans l'entreprise pour vérifier la performance des pratiques.

Les pratiques aboutissent-elles à une augmentation de la productivité, à l'augmentation du chiffre d'affaires, etc.

12

12

Audit des ressources humaines

Les objectifs d'efficacité et de performance ne peuvent être atteints sans l'implication et l'engagement du personnel dans son travail.

L'audit des RH consiste en des évaluations individuelles et de groupes organisées régulièrement à des périodes systématiques (exp. chaque fin d'année)

Cet audit doit aboutir à des politiques d'amélioration du rendement des salariés.

13

13

www.coursdefsjes.com

3- L'audit et l'appréciation des salariés

14

- L'évaluation des salariés au sein de l'entreprise a comme objectif d'augmenter la productivité au travail et en conséquence la performance de l'entreprise.
- Sa mise en place doit prendre en considération l'information du personnel sur le dispositif et le choix de la méthode adéquate à la nature de l'activité de l'entreprise.

15

15

3-1: Les méthodes d'évaluation

- Plusieurs méthodes peuvent être retenues pour évaluer les salariés dans une entreprise.
- L'évaluation peut traiter les caractéristiques personnelles du salarié, ou ses attitudes et comportements en situation de travail.

16

16

www.coursdefsjes.com

1. Evaluation axée sur les caractéristiques personnelles

Ce système est basé sur le programme d'évaluation des attributs de personnalité du salariés. On distingue notamment:

- L'évaluation libre
- La méthode du choix forcé
- L'évaluation 360°.

17

17

L'évaluation libre

- Il s'agit de rédiger un texte par l'évaluateur sur les points forts et les faiblesses de l'évalué, ses chances de réussite et les remèdes nécessaires.
- L'évaluation est simple. Elle ne permet pas les actions de sélection ou de promotion
- Elle est cependant très utile pour déclencher des programmes de formation.
- Absence d'un réel échange entre l'évaluateur et l'évalué.
- La comparaison entre les salariés est difficile vue qu'il s'agit des descriptifs et déclaratif; texte.

18

18

La méthode du choix forcé

- Un formulaire est mis à disposition et complété par l'évaluateur.
- L'évaluateur indique sur ce formulaire si un *énoncé descriptif de comportements* s'applique le mieux ou le moins bien à l'évalué.
- Une échelle de notation est mise en place en face de chaque critère
- Possibilité de comparaison des salariés

19

19

www.coursdefsjes.com

La méthode du choix forcé

- Exemple des facteurs ou critère qu'on peut choisir:
- Niveau d'atteinte des objectifs de la période passée
- Quantité de travail / Qualité de travail
- Sens de la planification / Sens de l'organisation
- Sens de contrôle / Jugement
- Esprit d'initiative / Esprit de décision
- Etc.

20

20

L'évaluation 360°

- L'évaluation 360° consiste en l'évaluation des capacités managériales d'un cadre par son entourage professionnel et non par un seul responsable hiérarchique.
- Il convient d'abord d'élaborer un questionnaire très pointu (comportant des fois jusqu'à 200 questions)
- Ensuite le questionnaire est administré auprès de l'évalué lui-même, de son supérieur hiérarchique et d'un échantillon anonyme de ses collègues au travail.

21

21

L'évaluation 360°

- Les évaluateurs attribuent des notes sur des items très divers comme:
- « gère bien les conflits »
- « va à l'essentiel »
- « gère bien son équipe »
- « a la capacité de synthèse et de reformulation »
- « incite ses collaborateurs à prendre des initiatives »
- Etc

22

22

www.coursdefsjes.com

L'évaluation 360°

- Les différentes réponses sont ensuite traitées, analysées et synthétisées par un cabinet extérieur à l'entreprise ou par le responsable ressources humaines.
- Les résultats sont présentés à l'évalué.
- Ce dernier met en place son plan d'action pour améliorer les points de défaillance. Il peut être aidé par un coach qu'il choisit dans l'entreprise.

23

23

2. Evaluation axée sur l'observation des comportements

- Deux types d'évaluation sont distingués:
  - Evaluation par incidents critiques
  - Evaluation des résultats

24

24

Evaluation par incidents critiques

- Cette méthode se base sur l'analyse des faits significatifs.
- L'évaluateur note les comportements des collaborateurs dans des situations critiques. Ces comportements expliquent les succès ou les échecs de l'individu au plan de la performance.
- Ce type d'évaluation permet la formulation d'un jugement factuel sur les qualifications individuelles du salarié.
- Il ne permet pas de comparaison mais il est d'une grande utilité pour étudier la potentialité du salarié pour des évolutions dans l'organisation

25

25

www.coursdefsjes.com

Evaluation des résultats

- Ce type d'évaluation s'inscrit dans le cadre du management par objectif.
- Cela suppose que les objectifs soient connus.
- Deux étapes caractérisent l'entretien par la méthode des résultats:

  - Etablissement d'un bilan professionnel de la période écoulée.

  - Elaboration des objectifs pour la période à venir.

26

26

3-2: Mise en place du système d'évaluation

- L'information du personnel.
- La Formation des évaluateurs
- Participation des évalués.
- Le processus d'appréciation

27

27

L'information du personnel

- Il s'agit de diffuser l'information auprès de l'ensemble des salariés sur la philosophie du système d'évaluation, ses mécanismes, ses raisons, son déroulement et ses conséquences.
- L'adhésion du personnel au système dépend de la qualité de l'information communiquée et de la perception du système auprès des salariés.
- Plus l'information est complète et précise, plus la perception est positive. Ce qui permettra la réussite du système d'évaluation.

28

28

www.coursdefsjes.com

La formation des évaluateurs

- La formation des futurs évaluateurs permettra d'avoir plus de crédibilité sur le système.
- Elle porte essentiellement sur les axes suivants:
- La philosophie du système d'évaluation:
- les objectifs assignés (amélioration de la production, base pour des augmentations de salaires, promotions, etc.),
- l'identification des bénéfices à en attendre pour les salariés, pour l'encadrement et pour l'entreprise.

29

29

La formation des évaluateurs

- - L'intégration du système d'évaluation dans le système global du management
- - La présentation et discussion des critères retenus ainsi que l'échelle d'évaluation;
- - L'examen des éventuelles erreurs commises; évaluation moyenne, notation forte ou facile, importance arbitraire donnée à un critère.

30

30

Participation des salariés au système

- Pour mieux assurer l'adhésion du personnel au système d'évaluation, il convient de faire participer les salariés depuis les premières étapes de mise en place.
- Si les critères d'évaluation émanent, ne serait ce qu'en partie des salariés, ces derniers feront en sorte de les appliquer sans hésitation.

31

31

www.coursdefsjes.com

Processus d'appréciation

- Trois principales étapes caractérisent le processus d'appréciation des salariés:
- Avant l'entretien
- Durant l'entretien
- Après l'entretien

32

32

Processus d'appréciation

AVANT	Evaluateur : Préparer l'environnement de l'évaluation Evalué : Il est informé au moins 15 jrs avant. Une fiche préalable contenant un ensemble de critère est remplie par l'évalué. Elle servira de base pour l'entretien
PENDANT	Faire le point sur la grille d'évaluation de la période précédente Rappeler les objectifs qui ont été fixés Discuter sur la base de la nouvelle grille remplie par le salarié. L'entretien se déroule sur le temps de travail
APRES	Les entretiens d'appréciation doivent s'inscrire dans une démarche de la dynamique durant l'année. Les recommandations doivent être suivies par des actions: formation, évolution du poste de travail; promotion, etc.

33

33

Processus d'appréciation

- Les grilles d'évaluations sont complétées et signées en deux exemplaires par les deux parties : Evaluateurs et Evalués.
- Elles sont transmises à la direction des ressources humaines pour traitement et planification des formations souhaitées.
- Chaque encadrant est responsable de la mise en application des décisions prises lors de l'entretien.

34

34

www.coursdefsjes.com

Travail à faire

35

35

Travail n°1 30 mn

1. Distinguer l'évaluation par la méthode du 360° et la méthode des incidents critiques.
2. Vous êtes DRH d'une entreprise de fabrication des matériaux de construction, que choisirez vous comme méthode d'évaluation?

Justifiez votre réponse (3pts) en illustrant par des exemples d'indicateurs à retenir (3pts).

3. Quelles sont les principales étapes en tant qu'évaluateur à respecter pour réussir un entretien annuel d'évaluation? (6pts)

36

36

4- Les Tableaux de bord sociaux; outils de l'audit des RH

37

www.coursdefsjes.com

- L'appréciation du climat social dépend des valeurs prises par les principaux indicateurs de bord sociaux.
- La mesure de l'absentéisme des salariés, le taux de la rotation du personnel, le nombre des accidents de travail sont tant d'indicateurs sur la base desquels une entreprise peut apprécier son climat social.

38

38

4-1- Définition et élaboration

Définition des tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision utilisé par des responsables.

Il permet la mise en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle.

De cet écart, naît la mise en place des solutions par les responsables.

Le tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques.

Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles.

C'est un ensemble d'indicateurs choisi pour ***rendre compte*** et suivre une situation.

39

Définition des tableaux de bord

On distingue deux grandes familles de tableaux de bord :

- ***Les tableaux de bord à fréquence mensuelle :*** ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).
- ***Les tableaux de bord à fréquence annuelle :*** ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

40

www.coursdefsjes.com

Définition des tableaux de bord

Trois dimensions permettent de déterminer les objectifs des tableaux de bord :

Piloter :

- Le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite (un service, une direction…). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

41

Définition des tableaux de bord

Animer :

- La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.

42

Définition des tableaux de bord

Organiser :

- par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

43

www.coursdefsjes.com

Elaboration des tableaux de bord

- La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir.
- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel)
- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser…)
- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x % ; …)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x % sur x mois, années,…)

44

Elaboration des tableaux de bord

La mise en place des indicateurs pertinents doivent répondre aux exigences suivantes:

Les indicateurs doivent être fidèles et constants, justes et précis.

Le choix s'opère avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.

Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action : les commentaires doivent être le plus succinct possible.

On peut saisir facilement le contenu d'un ensemble d'information sur la base de graphes, d'indicateurs et de clignotants.

Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation

45

Elaboration des tableaux de bord

- Les tableaux de bord sociaux doivent être adaptés à leurs destinataires.
- Ils sont diffusés aux concernés : direction générale, directeurs et c:hefs de service, direction des ressources humaines.
- Choisir une périodicité de production des tableaux de bord et la respecter .
- Le choix des indicateurs se fait aussi en fonction de la périodicité de production du document.
- Diffuser le document à la période prévue.

46

www.coursdefsjes.com

Elaboration des tableaux de bord

A quel moment doit-on agir?

Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre.

A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale.

Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

Un tableau de bord doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à la mise en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

47

Elaboration des tableaux de bord

Exemple de tableaux de bord : la mobilité interne

Constat :

- Implication moindre de certains employés dans leur poste de travail (signes de démotivation, absentéisme en progression, objectifs fixés non atteints).
- Sur l'ensemble des postes pourvus en 2003, 3 postes sont pourvus par mobilité interne.
- Les besoins en recrutement sont plus nombreux (de 13 recrutements en 2003 on passe à 22 en 2005). Ce mouvement n'est pas uniforme.

Recommandation :

Face à ces évolutions, le besoin de redéploiement des effectifs et des compétences est fort.

Le développement de la mobilité interne donnerait la possibilité à l'employé d'acquérir des compétences et d'intégrer un environnement nouveau.

Elle doit être envisagée comme un des leviers d'action pour lutter contre la démobilisation et l'usure professionnelle. A compétence égale, il faut privilégier le recrutement en interne.

Objectif :

Favoriser la mobilité interne en doublant le nombre de recrutements par cette voie.

48

4-2- Les principaux indicateurs

- L'absentéisme
- Le turnover
- Les accidents de travail
- La formation
- Le climat social

49

49

www.coursdefsjes.com

L'absentéisme - définition

- L'absentéisme est une perturbation du déroulement normal de la production.
- Des mesures de régulation s'imposent pour pallier les conséquences négatives de l'absentéisme.
- L'absentéisme traduit le comportement d'un salarié qui fuit le travail et du coup il n'est pas impliqué; signe de démotivation.

50

50

L'absentéisme – Types d'absentéisme

- On distingue plusieurs types d'absence:
- - Absence pour maladie
- - Congé de maternité
- - Congés de formation
- - Absence pour accident de trajet
- - Absences conventionnelles
- - Absence autorisées
- - Absences non autorisées

51

51

L'absentéisme – Mesure de l'absentéisme

- Le taux d'absentéisme peut être mesuré par le rapport entre le nombre d'heures d'absence pendant une durée rapporté au nombre théorique d'heures de travail pendant la même période:

$$T_{abs} = \frac{\text{Nbre heures absences pendant la période P}}{\text{Nbre d'heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

52

52

www.coursdefsjes.com

L'absentéisme – Mesure de l'absentéisme

- On peut calculer la durée moyenne de l'absentéisme, :

$$DM_{abs} = \frac{\text{Nbre heures absences pendant la période P}}{\text{Nbre moyen des salariés pendant la même période P}}$$

- Fréquence des absences

$$F_{abs} = \frac{\text{Nbre des absences pendant la période P}}{\text{Nbre moyen des salariés pendant la même période P}}$$

53

53

L'absentéisme – Coût de l'absentéisme

- Le coût de l'absentéisme englobe ce qui suit:
- - Le coût direct du nombre d'heures d'absence
- - Les frais de la régulation pour pallier aux absences des autres.
- - Le manque à gagner

54

54

Le Turn Over - définition

- Le Turn over est défini par la rotation du personnel d'une entreprise.
- On distingue la rotation en interne et la rotation en externe.
- Dans notre cas, on retient pour définition du Turn Over la rotation des salariés en externe : les départs.

55

55

www.coursdefsjes.com

Le Turn Over - Mesure

- Le taux de Turn over peut être déterminé comme suit:

$$T_{TrnOv} = \frac{Nbre\ de\ salariés\ partis\ durant\ l'annéeN}{Nbre\ de\ salariés\ au\ 1er\ janvier\ de\ l'annéeN}$$

- Dans certains cas:

$$T_{TrnOv} = \frac{Nbre\ de\ salariés\ partis\ durant\ l'annéeN}{Nbre\ Moyen\ des\ salariés\ durant\ l'annéeN}$$

56

56

Le Turn Over - Conséquences

- Le Turn Over normal permet à l'entreprise de disposer d'un sang nouveau et de nouvelles compétences.
- Un Turn Over quand il est très fréquent génère la difficulté de transfert du savoir aux nouvelles recrues. Un nombre d'heures important est nécessaire pour former les nouveaux employés.
- Un Turn Over très faible ne permet pas à l'entreprise d'améliorer son fonctionnement.

57

57

Les Accidents de Travail - définition

- Est considéré comme accident de travail tout incident entravant le processus normal de production ou de service et engendrant des arrêts momentanés du travail.
- Un accident de travail peut engendrer des dégâts matériels ou et humains

58

58

www.coursdefsjes.com

Les Accidents de Travail - Mesure

- Les accidents de travail peuvent être mesurées par
- - le Nombre d'accidents par jour, par semaine, par mois, etc
- - le nombre d'accidents par site, par département, par établissement, etc
- - le nombre d'accident à l'enceinte de l'entreprise, à l'extérieur de l'entreprise.

59

59

Les Accidents de Travail - Mesure

Formules - Fréquence

La fréquence des accidents de travail:

$$FceAT = \frac{Nombre\ d'AT avec\ arrêt\ d'au\ moins\ un\ jour\ pendant\ N}{Nombre\ d'heures\ travaillées\ pendant\ N} * 1.000.000$$

Cette formule renseigne sur l'importance donnée aux mesure de sécurité sur les lieux de travail

60

60

Les Accidents de Travail - Mesure

Formules – Taux de gravité

- Le taux de gravité se calcule comme suit:

$$\text{Taux Gravité} = \frac{Nombre\ de\ jours\ d'arrêt\ pendant\ N}{Nombre\ d'heures\ travaillées\ pendant\ N} * 1.000.000$$

- Cette formule renseigne sur la gravité des AT.

Il convient d'apprécier aussi la gravité par rapport à la nature de l'accident et à ses conséquences tant sur l'entreprise que sur le ou les salariés.

61

61

www.coursdefsjes.com

Les Accidents de Travail - Conséquences

- Les accidents de travail témoignent de l'importance accordée aux mesures de sécurité dans le déroulement de travail.
- Les accidents engendrent des charges financières directes et indirectes (frais des soins, frais de réparation ou de rétablissement, manque à gagner suite à des retards de service ou de production, etc.)

62

62

Les Accidents de Travail - Recommandations

- Le calcul des indicateurs ci-dessus permet de repérer les points sur lesquels, l'entreprise doit agir.
- Un plan d'action est à mettre en place pour mieux prévenir et anticiper les AT en termes de sécurité, de sensibilisation et de formation.

63

63

La formation

- Au niveau de la formation, on peut distinguer des indicateurs comme:
- L'effort de la formation:

$$EF = \frac{Frais\ de\ formation\ \ pendant\ N}{Masse\ salariale\ pendant\ N} * 100$$

- Le nombre d'heures moyen:

$$NHM = \frac{Nombre\ total\ des\ heures\ de\ formation}{Nombre\ des\ formés}$$

- Taux de concentration :

$$TC = \frac{Nombre\ d'heures\ de\ formation}{Effectif\ moyen\ pendant\ N}$$

64

64

www.coursdefsjes.com

La formation

- Ratio salariés formés

$$RF = \frac{Nombre\ de\ salariés\ formés\ pendant\ N}{Nombre\ des\ inscrits\ pendant\ N}$$

- Taux de réalisation:

$$TR = \frac{Montant\ total\ des\ frais\ de\ formation\ \ pendant\ N}{Budget\ prévu\ pendant\ N}$$

- Taux de couverture des postes

$$TC = \frac{Nombr\ \ des\ salariés\ devant\ posséder\ compétence\ strat}{Nombre\ des\ salariés\ effectivement\ détenteurs\ de\ compétences\ strat}$$

65

65

Travaux de Simulation

- Travail de groupe pour simuler un entretien d'évaluation annuel dans une entreprise. Un évaluateur et un évalué. Chacun doit préparer son dossier avant la rencontre. L'entretien est enregistré puis projeté pour revenir sur les points forts et les points d'amélioration quant au déroulement de l'entretien
- Le travail est noté. La notation porte sur la qualité des questions et des réponses, le respect des règles de conduite, etc.

66

66

Etudes de Cas

- Cas d'entreprise avec des données fictives sur les volets des effectifs, des absences, des départs, de la formation, des accidents de travail, etc.
- Les étudiants sont amenés à élaborer un tableau de bord social sur la bases des informations fournies.

67

67

www.coursdefsjes.com