

# AUDITS DES EMPLOIS

D'après Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines  
Georges Egg

## Première Partie

*Avant Propos : Cette fiche constitue le premier volet d'une série de documents de synthèse concernant l'Audit de la Gestion des Emplois et des Ressources Humaines. Elaborés par les étudiants du DESS Management des Ressources Humaines de Lille, ces documents tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.*

*Cette première fiche, introductive à la série tente en premier lieu de définir l'audit et ses champs d'application dans la fonction Ressources Humaines.*

### **Les audits de l'emploi : de quoi s'agit-il ? pour quoi faire ?**

La gestion précise des emplois, le développement peut passer par l'audit car celui-ci donne une idée claire de ce que sont les emplois et de la façon dont ils vont évoluer. L'audit ne crée pas l'emploi mais contribue à le sauvegarder en permettant son évolution.

### **Qu'est-ce-que l'audit?**

#### **I-1 : Les définitions classiques**

L'audit social se définit comme étant "une méthode de diagnostic pour appréhender les problèmes issus de l'emploi du personnel, apprécier leur impact sur la gestion ; il constitue u aide à la décision, un moyen de contrôle pour les gestionnaires et les responsables du personnel, une base pour la prévision stratégique avec l'établissement d'un tableau de bord et d'indicateurs spécifiques" (J-P RAVALEC).

Les potentialités du personnel sont découvertes par l'audit.  
L'audit fait appel au diagnostic et à l'analyse.

#### **I-2 : Démarche d'audit et systèmes de références**

La démarche de l'audit :

- Elle est comparative : car l'auditeur va rapprocher la situation réelle à une situation idéale définie par une norme, une référence. Il va mesurer les écarts par rapport à cette norme, étudier leurs causes et proposer des systèmes régulateurs.
- Elle est inductive : car l'auditeur part des faits, des symptômes pour remonter à leurs causes et reconstruire le fonctionnement.

## Le système de références

- La situation idéale a besoin de plusieurs références constituées en système pour être décrite de façon satisfaisante.
- Le système de référence peut avoir plusieurs sources :
  - ⇒ une réglementation et la norme s'impose alors avec plus ou moins de force,
  - ⇒ un ensemble de réglementations, issues de recherches techniques et de l'expérience pratique, sans caractère d'obligation,
  - ⇒ l'état de l'art à un moment donné,
  - ⇒ une convention interne ou un objectif que l'on s'est fixé.

Souvent, en matière d'emploi, la norme n'existe pas et est donc élaborée avant l'audit, cette référence sera plus ou moins complexe, précise, concrète.

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

### I-3 : La mesure de l'écart à la norme

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

### I-4 : Le respect de la norme ne garantit pas le résultat

Si la norme limite les risques majeurs et crée des situations plus satisfaisantes, elle ne garantit pas l'atteinte du but.

### I-5 : Les procédures : outils de régulation

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

### I-6 : Les trois niveaux de l'audit

- L'audit de conformité, Il vérifie que les procédures existent, respectent les règles (cf. législation, accords, conventions...) et les compare aux procédures correctes.
- L'audit d'efficacité, Il ne suffit pas de vérifier que la norme est respectée et de mesurer de combien on s'en écarte, cet audit s'intéresse aussi aux normes techniques, économiques ou sociales d'efficacité, voit en quoi la situation de l'entreprise en diffère et étudie l'existence éventuelle d'un système fiable lui permettant de mesurer en permanence les dérives potentielles et de les annuler.

- L'audit stratégique, Il s'agit ici d'apprécier si la situation du moment, supposée satisfaisante, continuera de l'être à moyen et long termes. pour ceci, il faut identifier les facteurs qui vont affecter la situation actuelle ainsi que les éléments de faiblesse potentielle, dès lors on pourra définir une stratégie faisant évoluer l'entreprise vers une nouvelle position favorable.

## Les audits de l'emploi en entreprise

Nous nous intéresserons dans les fiches suivantes a différents audits :

- La conformité de l'emploi :
  - ✓ l'audit des effectifs,
  - ✓ l'audit de l'hygiène et de la sécurité,
  - ✓ l'audit des conditions de travail
- L'efficacité de l'emploi :
  - ✓ l'audit de productivité,
  - ✓ l'audit de l'efficacité qualitative des emplois,
  - ✓ l'audit de la mise en oeuvre des emplois,
  - ✓ l'audit des conditions de vie au travail,
- L'avenir de l'emploi
  - ✓ l'audit stratégique des emplois.

### 2-1 : Principes et démarches des audits de l'emploi en entreprise

- Trois principes sont à respecter :
  - ✓ **le souci des faits** : les informations, conclusions, jugements donnés par les personnes interrogées ne suffisent pas, il faut prendre en compte les faits (statistiques, ratios...),
  - ✓ **le contrôle des informations** : les personnes interrogées ont une position déterminée dans l'organisation, elles n'ont qu'une vue partielle et parfois déformée de son ensemble. Il faut donc recouper les avis sur les points les plus importants de l'audit,
  - ✓ **la coopération avec l'entreprise** : l'auditeur n'est pas un ennemi de l'entreprise, il a pour mission de l'aider pour qu'elle puisse améliorer son action.
- La démarche générale d'audit comprend les phases suivantes :
  - ✓ Situer l'entreprise ou l'établissement (activité, organisation, moyens techniques...)
  - ✓ Poser le problème :
    - ⇒ Qui demande l'audit? Quelle est sa place dans l'entreprise ou au dehors? Quel est son pouvoir d'intervention après l'audit?
    - ⇒ Quelle est la question posée?
    - ⇒ Des pressions sont-elles exercées (administratives, syndicales...)?
    - ⇒ Qu'est-ce qui pose vraiment problème? Dans quel secteur? Pour quelle catégorie de

- personnel?  
⇒ Quelles seraient les conséquences du statu-quo?
- ✓ Etablir un plan de travail et le faire approuver :
    - ⇒ rappel du problème, délimitation du champ,
    - ⇒ sources d'information,
    - ⇒ méthodes de travail :
      - ⇒ relation auditeur-entreprise (réunions ou expertise solitaire)
      - ⇒ recueil des données par entretiens, réunions, sur dossier ou sur des statistiques,
      - ⇒ études approfondies par observations terrains, mesures physiques, enquêtes...,
      - ⇒ restrictions éventuelles de consultation et de diffusion,
      - ⇒ destinataires et modalités des retours d'information,
      - ⇒ moyens nécessaires et coûts,
      - ⇒ délais et calendrier.
  - ✓ Rechercher et contrôler l'information : étape analytique :
    - ⇒ construire un référentiel et choisir les indicateurs,
    - ⇒ rassembler et traiter les documents réglementaires, conventionnels, et de synthèse...,
    - ⇒ rechercher les documents de gestion appropriés (comptes rendus d'accident, fiches de paie, définition de fonction),
    - ⇒ analyser les procédures, leur fonctionnement, leurs résultats,
    - ⇒ recueillir les informations, jugements et suggestions sur les problèmes,
    - ⇒ procéder aux observations et mesures sur le terrain,
    - ⇒ recouper et synthétiser les différentes informations.
  - ✓ Traiter l'information : étape inductive :

Il s'agit de partir des faits pour reconstruire le fonctionnement réel et le comparer au fonctionnement de référence :

    - ⇒ mettre en évidence les écarts à la norme et leurs conséquences,
    - ⇒ préciser les enjeux économiques et sociaux,
    - ⇒ hiérarchiser les problèmes mis à jour,
    - ⇒ imaginer des solutions et les moyens nécessaires,
    - ⇒ identifier les résistances probables aux solutions envisagées et la façon de les atténuer.
  - ✓ Etablir des recommandations en précisant :
    - ⇒ les conditions de leur efficacité,
    - ⇒ les instruments du contrôle de leur efficacité,
    - ⇒ les moyens nécessaires, leur délai de mise en place et leur coût,
    - ⇒ les résultats attendus.
  - ✓ Rendre compte et informer :
    - ⇒ établir le rapport d'audit destiné au prescripteur,
    - ⇒ adresser les copies aux destinataires convenus,
    - ⇒ discuter le rapport avec les intéressés et enregistrer les conclusions,
    - ⇒ préparer les présentations orales pour les responsables hiérarchiques...

- ✓ Eventuellement participer à la mise en place des recommandations :
  - ⇒ définition précise des procédures,
  - ⇒ préparation des responsables.

## 2-2 : Le rapport de fin de mission

Ce rapport se décompose généralement en quatre parties :

- le rappel du problème posé, de sa délimitation, de ses enjeux, la nature, le déroulement et les résultats des investigations qui ont été menées,
- les commentaires de l'auditeur,
- les recommandations permettant d'améliorer la situation présente. L'audit doit être fiable, précis, clair, concis, d'actualité, comportant une dimension humaine (PERETTI).
- Il faut ici montrer en quoi la situation actuelle est préjudiciable au fonctionnement même de l'entreprise afin de presser l'action.

Enfin, l'auditeur doit faire une présentation écrite et orale de son travail afin de faire comprendre, réfléchir et agir.

## 2-3 : Spécificités des audits de l'emploi

La différence de ces audits par rapport aux autres réside dans leur nouveauté. Dès lors, les systèmes de références sont souvent internes à l'entreprise et sont parfois même à construire, se pose d'ailleurs dans ce dernier cas le problème de la définition de la référence.

Prochaine fiche : l'audit des effectifs