



Audit
Social

LES AUDITS EMPLOIS

D'après Audit des emplois et Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines, Georges Egg

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.

1 : QU'EST-CE-QUE L'AUDIT ?

1-1 : 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 une 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.

1-2 : 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...

1-3 : 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.

1-4 : 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.

1-5 : 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.

1-6 : 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 satisfai-

sante, 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.

2 : LES AUDITS DE L'EMPLOI EN ENTREPRISE

Nous nous intéresserons aux audits suivants :

- 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?
 - ⇒ 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 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.

AUDIT DES EFFECTIFS

Avant Propos : Cette fiche constitue le second 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

L'audit des effectifs répond aux questions suivantes :

- est-ce-que le nombre et la nature des emplois actuels sont conformes à ce qui a été prévu pour cette date?
Référence : le budget de l'année en cours,
- est-ce-que le nombre moyen des emplois sur l'année amène à franchir un seuil social (élection de délégués, création d'un comité d'entreprise...)
Référence : le droit du travail,
- est-ce-que le pourcentage d'emplois précaires (CDD, saisonniers, intérimaires...) est conforme à la politique de l'emploi dans l'entreprise?
Référence : la politique interne de l'emploi.

Dans la mesure où les deux dernières ne nécessitent pas des investigations compliquées, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'audit du budget "effectifs".

1 : l'audit du budget "effectifs"?

1-1 : A QUEL PROBLÈME RÉPOND-IL ?

Il s'agit de vérifier si le budget "effectifs" sera respecté, un dérapage à la hausse de ce budget peut diminuer le résultat de l'entreprise avant impôts, réduire le bénéfice. En général, le contrôle permanent du budget suffit mais il est parfois nécessaire de procéder à un examen plus approfondi, c'est le cas lorsque :

- un long passé de dérapages fait douter du budget,
- un nouveau directeur hésite à engager sa responsabilité sur un budget dont il ne connaît pas toutes les hypothèses et les risques,
- le flou des procédures et des définitions entraînent des polémiques permanentes sur le niveau des effectifs et leur évolution et donc une perte de confiance dans la valeur des données.

1-2 : PRESCRIPTEUR

Le directeur général pour l'ensemble de l'entreprise ou sur une unité de production.

1-3 : PARTIES PRENANTES

- Les membres du comité de direction,
- ou le ou les directeurs des unités concernées,
- ou le responsable de la fonction RH

1-4 : AUDITEUR

Un organisateur interne connaissant bien l'entreprise,

ou un auditeur externe s'il y a nécessité d'avoir un regard neuf, sans biais, d'une crédibilité de compétences.

1-5 : LES ÉTAPES

- Bonne compréhension du problème posé,
- Examen de la méthode d'établissement des effectifs,
- Examen de la procédure d'élaboration du budget,
- Examen des hypothèses de construction du budget; Etat des réalisations; Prévisions; Conséquences techniques et sociales,
- Consolidation des informations au niveau de l'entreprise ou de l'unité,
- Conclusions - Recommandations.

1-6 : L'INVESTIGATION

- La phase d'explicitation et de délimitation du problème nécessite :
 - la consultation des documents disponibles (rapport annuel, bilan social, plans et budgets...),
 - la visite du ou des sites significatifs,
 - un entretien avec le prescripteur pour voir ses préoccupations générales, quelles précautions il recommande, quel secteur il souhaite voir explorer...
- Examen de la méthode d'établissement des effectifs :
 - Clarifier les définitions qui ont servi à établir les documents officiels de façon à pouvoir les lire correctement et à établir des ponts entre eux (Cf. Prise en compte pour les calculs des CDI uniquement ou des CDD également, des personnes en longue maladie?).
 - Voir s'il existe une définition écrite de l'établissement du budget des effectifs, vérifier la concordance des définitions entre le contrôleur de gestion et le responsable du personnel.
 - S'intéresser aux listings de la paie pour connaître les effectifs inscrits.
- Examen de la procédure d'élaboration du budget.
Si les budgets sont établis de façon décentralisée (le siège fixe les objectifs et les unités établissent les moyens nécessaires) il faut auditer :
 - l'existence d'une procédure écrite du budget,
 - l'usage de la procédure,

- les modes d'établissement des paramètres principaux du budget en matière de personnel : absentéisme, turn-over, objectifs et ratios de productivité...
- l'existence d'études d'organisation ou d'investissement appuyant les hypothèses d'évolution des effectifs,
- l'usage d'une procédure d'embauche en ce qui concerne les recrutements prévus,
- le degré de décentralisation du budget,
- les prévisions de production : comment sont elles élaborées? Avec quelle fiabilité?

Si le budget est une opération purement financière et comptable, les données concernant les effectifs sont souvent plus incertaines, l'audit consiste alors à :

- expliciter le mécanisme de montage du budget,
 - identifier les principales hypothèses, rechercher leur fondement, juger de leur fiabilité,
 - identifier les principales zones de divergences éventuelles avec les programmes des responsables opérationnels,
 - établir la cause de ces divergences (manque de communication par exemple), évaluer leur ampleur.
- Examen des hypothèses de construction du budget
Faire préciser :
 - le point de départ du budget,
 - les hypothèses d'activité retenues,
 - les hypothèses de productivité,
 - la situation réelle à la date de l'audit,
 - les raisons des écarts (raisons accidentelles ou problème de validité des hypothèses),
 - les prévisions d'effectifs au 31/12 de l'année en cours,
 - les actions correctrices possibles pour réduire les écarts,
 - les conséquences humaines et sociales des actions à entreprendre,
 - les mesures à prendre pour diminuer au maximum les effets négatifs éventuels,
 - le calendrier des actions et de leurs résultats,
 - le coût prévisible des actions correctrices.
 - Consolidation des résultats
Celle-ci porte sur trois moments :
 - la situation des effectifs au départ (généralement le 31/12 de l'année passée),
 - la situation des effectifs à la date de l'audit,
 - la situation prévisible au 31/12 prochain avec des actions correctrices
 - Conclusions - Recommandations
 - Mettre en évidence l'écart entre les effectifs constatés au moment de l'audit et les prévisions de budget afin de déterminer ce qui va se passer si l'on ne fait rien de plus qu'aujourd'hui, et d'indiquer les secteurs les plus préoccupants.
 - Donner les programmes à mener en priorité.

1-7 : A QUEL COÛT? POUR QUEL GAIN?

Durée : 5 à 8 jours pour une entreprise de 1000 personnes, à un seul établissement.

Coût : 60 à 90000 F (frais, temps des responsables compris).

Economie réalisée : calculer l'économie réalisée par rapport à la prolongation de la tendance actuelle.

L'économie réelle dépend de l'objectif d'effectifs fin d'année, de la date de démarrage des actions correctrices et de leur aptitude à produire des effets rapides.

1-8 : POINTS CLEFS DU RAPPORT

- Rappel des objectifs visés à travers l'audit,
- le budget prévu (définitions et hypothèses),
- état de réalisation du budget à la date de l'audit,
- causes des écarts éventuels,
- estimation des effectifs de fin d'année sur la tendance actuelle,
- les actions à mener, leur calendrier et celui de leurs effets,
- les résultats obtenus,
- coûts et enjeux d'économie des mesures préconisées,
- modalités de mise en oeuvre, précautions à prendre,
- recommandations concernant la procédure de montage et de suivi du budget.

AUDIT DE L'HYGIENE ET DE LA SECURITE

Avant Propos : Cette fiche constitue le troisième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

1 : Généralités sur l'audit de la sécurité et de l'hygiène

1-1 : DISTINGUER L'AUDIT DE LA SÉCURITÉ ET DE L'HYGIÈNE DE CELUI DES CONDITIONS DE TRAVAIL.

Différences importantes du point de vue de :

- la gravité des conséquences,
- la contrainte de la réglementation et de la législation,
- la méthode et les techniques d'investigation.

1-2 : RÉGLEMENTATION ET NORMES TECHNIQUES

- Le dispositif législatif et réglementaire définit :
 - les principes et les modalités de la réparation du dommage causé par un accident ou de mauvaises conditions d'hygiène,
 - la responsabilité et les obligations des employeurs en matière d'hygiène et de sécurité du travail,
 - des procédures et moyens de contrôle du respect de la réglementation, à travers l'inspection du travail et des instances spécialisées élues par le personnel,
 - des sanctions en cas de non-respect de cette réglementation.
- Il est complété par des normes techniques impératives ou des recommandations.

1-3 : LE RECOURS À L'AUDIT : DES RAISONS VARIÉES

- L'audit à l'initiative de l'inspecteur du travail :
 - assurer la surveillance de l'application des lois et règlements protégeant les salariés.
 - Trois fois sur quatre, l'inspecteur du travail intervient à la suite d'une demande formulée par les représentants du personnel d'une entreprise ou par une administration.
 - Dans le cadre d'un programme développé par la direction :
 - faisant suite à des demandes formulées dans des groupes d'expression directe, du personnel,
 - lors de la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T),
 - au point de départ d'un axe nouveau de politique sociale.

1-4 : LES ACTEURS CONCERNÉS

- Prescripteur : Le DG, le directeur de l'unité de production ou le directeur du personnel et parfois le comité d'entreprise ou le C.H.S.C.T.
- Parties prenantes : le personnel, le comité d'entreprise ou d'établissement et le C.H.S.C.T., la hiérarchie des établissements concernés, le médecin du travail et l'assistance sociale.
- Auditeur :
 - les techniciens des services de prévention des Caisses Régionales d'Assurance Maladie (C.R.A.M.)
 - les organismes de contrôle,
 - les consultants spécialisés,
 - les spécialistes internes.

En matière d'hygiène et de sécurité, le personnel ne peut pas procéder à l'ensemble de l'analyse, mais sa participation permanente est essentielle pour fournir informations, suggestions...

Les auditeurs sont :

- soit des généralistes aptes à faire des diagnostics globaux
- soit des spécialistes pointus connaissant le détail des normes, les méthodes et techniques d'analyse.

1-5 : DÉMARCHE GÉNÉRALE

Démarche d'expertise, caractère "scientifique". Risque : ne pas impliquer fortement le personnel et la hiérarchie peut provoquer une non-acceptation des nouvelles contraintes.

2 : Première étape de l'audit : définir la mission

2-1 : POSER LE PROBLÈME

- Trois moyens principaux : entretiens, visite des installations, consultation des documents.
- Interlocuteurs à ce stade : le chef du service du personnel, le chef du service entretien, le chef du service sécurité, le secrétaire du C.H.S.C.T.
- Documents de base :
 - statistiques d'accidents du travail, taux de fréquence et de gravité
 - nombre et nature des maladies professionnelles,
 - rapport annuel du médecin du travail,
 - cahiers de revendication des délégués du personnel, procès verbaux du C.H.S.C.T.
 - Tracer le champ de l'investigation et ses limites.
 - Faire approuver par le ou les prescripteurs le positionnement du problème dans une note succincte (délimitation du champ, démarche d'investigation, volume et durée de l'audit, destinataires du rapport de l'audit, principe d'une restitution large des résultats et conclusions).

2-2 : PRÉSENTER LARGEMENT LE PROGRAMME D'AUDIT

- dans les réunions périodiques de la hiérarchie,

- au C.H.S.C.T. et au comité d'entreprise,
- dans les groupes d'expression du personnel afin d'augmenter la coopération.

3 : Deuxième étape : observer et analyser la situation

3-1 : RASSEMBLER ET TRAITER LA DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE DISPONIBLE

- Comptes rendus d'enquête sur les accidents récents,
- Etudes sur la sécurité , cartes des risques,
- Cahier d'infirmierie,
- Comptes rendus de visites de l'inspection du travail, techniciens des C.R.A.M. et des organismes de contrôle,
- Statistiques d'absence avec causes, études sur l'absentéisme,
- Comptes rendus des réunions de groupes d'expression.

3-2 : OBSERVATION DES ATELIERS, POSTES, PROCÉDÉS ET CIRCUITS DE TRAVAIL CHOISIS, INDIVIDUELS ET COLLECTIFS ET DE LEUR FONCTIONNEMENT.

- Recherche des situations non conformes à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité
 - ambiance générale (Bruits, chaleur, vapeur...),
 - ordre et propreté (déchets, salissures, stockage de matières nocives),
 - postes de travail (postures, sièges, éclairages...),
 - circulation (largeur des passages, état des sols...),
 - risques spécifiques (chutes d'objets, risques électriques ou mécaniques...),
 - produits dangereux (protections, affichages...).
- Observation de la situation de travail complétée par des entretiens avec le personnel concerné et sa hiérarchie.

3-3 : FORMALISER LES NORMES

- Rassembler les normes relatives à la situation sous audit en distinguant:
 - les normes générales applicables à toute situation de travail,
 - les normes spécifiques propres à l'entreprise ou à l'atelier.
- Rassembler les informations disponibles sur les installations analogues en service dans d'autres unités de l'entreprise fonctionnant de manière satisfaisante et sûre.
- Etablir un document présentant les principales normes de référence classées selon leur caractère plus ou moins impératif et la gravité du risque.

3-4 : PROCÉDER OU FAIRE PROCÉDER AUX MESURES TECHNIQUES REQUISES

Mesures électriques, de radiations, de toxicité, de corrosité...

Analyse des matières premières, des produits de traitement suspects par rapport à la réglementation.

3-5 : OBSERVER LES MOYENS AFFECTÉS À LA SÉCURITÉ ET À L'HYGIÈNE

- De prévention :
 - Y a-t'il un responsable de la sécurité? à temps plein?
 - Quels sont les moyens de protection mis à la disposition du personnel?
 - Quels sont les mesures et moyens spécifiques de prévention, de lutte contre les accidents?
- D'alerte et de lutte :
 - Y a-t'il des préposés formés à la lutte contre le feu?
 - Quels sont les moyens matériels de lutte contre l'incendie?
 - Existe-t'il des systèmes automatiques (CF. aspersions, coupures d'alimentation)?
 - Existe-t'il des moyens d'alerte (CF. sirène, lignes téléphoniques)?
- De secours :
 - Des secouristes formés?
 - Du matériel de premiers soins adapté
 - Des moyens de transports : brancards...
 - Des locaux et équipes médicales (infirmerie et médecine du travail).

3-6 : ETUDIER LES RÈGLES, PROCÉDURES ET PROGRAMMES D'ACTION

Il faut vérifier qu'il existe des procédures visant à maintenir la sécurité au travail dans un esprit de prévention et d'anticipation :

- Préventivement :
 - Les consignes préventives de sécurité sont-elles définies?
 - Le personnel a-t'il été formé à leur application?
 - Y a-t'il une information et une formation sur les risques nouveaux?
 - Le C.H.S.C.T. fonctionne-t'il régulièrement?
- Curativement :
 - Existe-t'il des procédures de secours?
 - Y a-t'il des programmes et des exercices de sécurité?
 - Y a-t'il enquête et analyse systématiques après accident?
 - Y a-t'il des traitements statistiques des données de sécurité?

4 : Troisième étape : traitement des données

L'auditeur étudiera particulièrement :

4-1 : L'AMPLEUR DU PROBLÈME ET DES ENJEUX

- les écarts les plus importants et sérieux par rapport aux normes,
- les groupes ou les catégories les plus exposés,
- les conséquences pour la production,
- les risques techniques, administratifs et financiers de l'entreprise,
- la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents en matière de sécurité,
- les coûts des mauvaises conditions de travail et des accidents.

4-2 : LES SOURCES ET CAUSES DE L'INSÉCURITÉ

privilégier l'analyse précise des accidents passés, au moyen d'une méthode de type arbre des causes, pour définir les grands facteurs potentiels de risque.

L'auditeur n'intervient pas pour élucider les causes d'un accident donné, mais pour identifier les facteurs potentiels d'accident pour les éliminer ou les réduire.

4-3 : RECHERCHE DES SITUATIONS DE RISQUE

- fonctionnement anormal,
- personnel hors de son poste de travail,
- activités partagées ou non affectées, zones de recouvrement de tâches.

4-4 : MESURES LES PLUS APPROPRIÉES POUR OBTENIR DES AMÉLIORATIONS SIGNIFICATIVES

- les études à entreprendre,
- une estimation des dépenses à engager,
- un calendrier de travail.

5 : Quatrième étape : le rapport et sa discussion

5-1 : LES ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DU RAPPORT D'AUDIT

- la situation ou les problèmes qui ont conduit à pratiquer l'audit,
- la position des différents acteurs vis à vis de cette situation,
- la conduite de l'audit et ses résultats (les normes, ce qui est hors normes, les installations dangereuses, recommandations...),
- le jugement de l'auditeur (situations les plus préoccupantes, risques humains, financiers et pénaux en cas d'inaction),
- les préconisations (travaux à entreprendre d'urgence, le calendrier des opérations, les programmes à plus long terme).

5-2 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES CONCLUSIONS DE L'AUDIT

- prise de conscience des problèmes à traiter,
- Programmes concrets organisés dans le temps.

AUDIT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Avant Propos : Cette fiche constitue le quatrième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

1 : Un domaine très vaste :

Il concerne de nombreux aspects de la vie au travail (conditions physiques d'ambiance, conditions spécifiques du poste...). Il fait appel à des sciences nombreuses et diverses (sciences physiques, chimiques, médicales),

Les analyses mêlent des éléments quantifiables (températures, éclairage...) à la perception qu'en a le personnel concerné.

2 : Un problème moins contraignant par rapport aux audits d'hygiène et de sécurité :

Son objet est moins dramatique (atteint moins brutalement les hommes que les accidents), Il n'existe pas de réglementation contraignante sauf deux : sur les niveaux de bruit permanent et instantanés et sur la limite des charges à soulever pour les femmes,

Son objet est plus flou (CF. avis différents sur les bonnes ou mauvaises conditions de travail. Il n'existe pas de normes contraignantes mais des repères indicatifs.

3 : Des enjeux qui sont importants

3-1 : POUR LE PERSONNEL

Les salariés sont sensibles aux conditions de travail et à leurs effets à court terme et à plus long terme (sur l'organisme notamment).

3-2 : POUR L'ENTREPRISE

Enjeux : climat social, efficacité, aptitude du personnel (intérêt à l'âge par rapport au poste occupé).

4 : La démarche d'audit des conditions de travail

4-1 : LE POINT DE DÉPART DE L'AUDIT :

- un mauvais climat social alimenté par les conditions de travail,
- des pertes d'efficacité (absentéisme) en relation avec les conditions de travail,
- l'accroissement du nombre des inaptitudes.

4-2 : POSER ET DIMENSIONNER LE PROBLÈME :

- prescripteur : direction du personnel, inspecteur du travail, le C.H.S.C.T.?
- déclencheur de l'action (revendications internes, incident révélateur, conflit),
- toile de fond et historique du problème (permanent ou récent?),
- objectifs visés,
- est-ce un problème général de l'entreprise? ou sectoriel?
- quels sont les risques si on ne fait rien? Peut-on les évaluer?

4-3 : RASSEMBLER L'INFORMATION GÉNÉRALE SUR LE PROBLÈME :

- nuisances spécifiques à l'entreprise considérée,
- résultats et dispositifs en provenance d'industries ou d'installations analogues,
- documents établis par le C.H.S.C.T., ordres du jour du comité d'entreprise,
- normes relatives aux situations de travail incriminées.

4-4 : LES PARAMÈTRES MESURABLES :

- préciser les représentations qu'en ont les acteurs par une enquête auprès des opérateurs, de l'encadrement, du personnel, des représentants du personnel, du C.H.S.C.T., de la direction...
- observer sur le terrain (lieux, postes eux-mêmes, relation hommes-machines, le fonctionnement normal et les incidents, les perturbations importées des autres postes...),
- analyser le système d'amélioration des conditions de travail (politique affichée, moyens affectés, rôle du C.H.S.C.T, du personnel, de la hiérarchie...).

4-5 : ÉTABLIR LE SYSTÈME DE RÉFÉRENCES : TROIS TYPES DE RÉFÉRENCES :

- L'opinion des personnes elles-mêmes sur le caractère pénible ou convenable des conditions de travail.
Risque : problèmes de subjectivité et d'ignorance des personnes concernant les risques qu'elles courent du fait des conditions de leur travail.
- Les normes de nature physique ou psychosociologique
Le système d'évaluation, de cotation des conditions de travail définit ces normes.
Néanmoins, ces normes sont généralement incomplètes négligeant souvent les facteurs d'organisation et les facteurs affectifs liés au fonctionnement collectif.
- Les normes d'opérationnalité
On les trouve dans les méthodes de simplification du travail et leurs dérivés. On détermine les aptitudes moyennes des exécutants et leur temps de réaction à un stimulus donné.

Ce concept postule une relation entre le "confort" physique à la tâche et la productivité de l'exécutant.

4-6 : ÉTABLIR UN BILAN ACCEPTÉ :

- fixer des priorités (situations les plus inacceptables, les procédures d'amélioration du travail manquantes...),
- établir un dialogue sur le bilan (présenter aux intéressés le résultat de l'audit, faire réagir aux conclusions...),
- établir et diffuser le rapport final.

5 : Les méthodes et outils à la disposition de l'auditeur

Méthodes analysant les aspects physiques du travail et les aspects mentaux plus difficiles à appréhender.

6 : La méthode du LEST

6-1 : SON CHAMP D'APPLICATION

Des postes relativement fixes occupés par :

- des ouvriers peu ou pas qualifiés de l'industrie,
- des ouvriers qualifiés et des employés.

Cette méthode ne s'applique pas aux situations changeantes de travail, ni aux fonctions de maîtrise et d'encadrement.

6-2 : SA DÉMARCHE EN DIFFÉRENTES ÉTAPES :

- analyse des postes,
- cotation des postes,
- traitement des données,
- discussion des résultats avec toutes les personnes concernées,
- recherche de causes et de remèdes,
- parfois approfondissement de l'étude suite à la discussion.

6-3 : LES INSTRUMENTS D'OBSERVATION ET DE MESURE

- Un guide d'observation des postes :
 - observation de cinq domaines : l'environnement physique, la charge physique, la charge mentale, les aspects psychosociologiques, les horaires,
 - chaque domaine est analysé selon différents facteurs :
 - exemple : environnement physique : ambiance thermique, bruit, éclairage, vibrations.
 - chaque facteur est analysé selon plusieurs paramètres :
 - exemple : bruit : niveau d'intensité, niveau d'attention, fréquence.
- Des tableaux de cotation des éléments observés :

la cotation permet de placer la situation de travail sur une échelle de satisfaction.

- Un tableau récapitulatif par atelier et les histogrammes des facteurs observés.

7 : Commentaires et conclusions

- Les outils systématiques d'analyse n'existent que pour certaines situations de travail, très répandues.
Ces méthodes se limitent aux postes fixes des ouvriers d'usine, or d'autres situations de travail (mineurs de fond, conducteurs routiers...) sont aussi pénibles. Pour ces derniers cas, des études spécifiques sont nécessaires.
De même, pour les emplois tertiaires, rien n'existe vraiment, l'auditeur devra extraire des méthodes existantes les éléments appropriés à sa mission.
- Les outils existants ont été construits sur l'organisation taylorienne du travail d'où un intérêt aux aspects gestuels et physiques de travail et peu de place aux activités intellectuelles.
- Le développement de nouvelles formes d'organisation entraînera la construction de méthodes ergonomiques adaptées
 - Face au recul des métiers d'usine et à la croissance des métiers du tertiaire, face à la croissance du travail de groupe et à l'apparition de nouvelles conditions de travail, l'audit pose problème par manque de recul et d'outils.

AUDIT DE PRODUCTIVITE

Avant Propos : Cette fiche constitue le cinquième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

1 : généralités

1-1 : QUELLE EST LA QUESTION?

Le but est de voir si la productivité des emplois est la meilleure possible ou au moins égale à celle des concurrents.

Un audit de productivité se distingue par trois points essentiels d'une étude d'organisation :

- par l'importance accordée à la comparaison avec d'autres entreprises, concurrentes ou non. Il s'agit de mesurer des écarts, qui pèsent sur la compétitivité, d'isoler les plus importants et d'apprécier s'ils peuvent être comblés. Dans l'étude d'organisation, on s'intéresse qu'aux réserves internes de productivité,
- par son objectif : faire le point et alerter si nécessaire et là s'arrête la mission.

Dans l'étude d'organisation, par contre, des recommandations précises de solutions sont faites, par l'investigation systématique dans un audit des procédures de contrôle de la productivité.

1-2 : SOURCES D'INFORMATION PERMETTANT D'Y RÉPONDRE :

- visite des installations d'une autre entreprise,
- arrivée d'un nouveau responsable qui observe le terrain avec un oeil neuf,
- la publication d'un ratio qui place l'entreprise en mauvais rang dans la liste des concurrents,
- la comparaison des prix de revient industriels,
- un reportage dans une revue professionnelle.

1-3 : PRESCRIPTEUR :

la direction générale ou la direction industrielle.

1-4 : AUDITEUR :

- interne s'il s'agit de consolider une action permanente de recherche de

productivité et de mettre en oeuvre dans la paix sociale les programmes correspondants,

- externe s'il s'agit de prendre la mesure de ce qu'il serait possible d'atteindre en matière d'efficacité de l'entreprise,
- équipe mixte : bonne solution.

2 : Principaux éléments de l'audit

2-1 : MISE AU CLAIR DU CAHIER DES CHARGES DE L'AUDIT - PRÉDIAGNOSTIC

- Situation stratégique de la firme (ses forces, faiblesses, menaces, opportunités),
 - motivations principales de l'audit,
 - champ de la mission (ensemble de l'entreprise, une direction, un établissement),
 - pourquoi le champ est-il ainsi délimité? (intensité particulière du problème, motivation du responsable concerné),
 - les concurrents les plus dangereux,
 - les références du prescripteur en matière de productivité (une référence interne modeste, la moyenne de la profession, le niveau du meilleur concurrent...),
 - le niveau de remise en cause acceptable par la direction,
 - délai final,
 - méthode de travail,
 - information accessible,
 - rapport périodique des résultats,
 - moyens à la disposition de l'auditeur,
 - diffusion des conclusions de l'audit,
 - résultat final recherché.

2-2 : IDENTIFICATION DES FONCTIONS

Champ : l'entreprise ou l'unité de production ou le service.

Distinguer :

- les fonctions caractéristiques de l'entreprise qu'elle ne peut sous-traiter,
- les fonctions essentielles à la marche de l'entreprise qu'elle ne peut sous-traiter,
- les fonctions secondaires qui peuvent être sous-traitées sans problème,
- les fonctions devenues inutiles avec les changements,
- les fonctions manquantes.

2-3 : DESCRIPTION ET ÉVALUATION DES FONCTIONS :

- la mission qui leur est dévolue,
- la mission qu'ils remplissent,
- leurs clients,
- leur organisation,
- les principales procédures,
- leurs effectifs,
- leurs moyens,
- leur budget,
- appréciations qualitatives.

2-4 : ANALYSE DES INSTALLATIONS TECHNIQUES :

- les installations de base : type, âge, performances nominales ou réelles,
- productivités techniques comparées à celles des concurrents,
- taux d'utilisation, taux de disponibilité,
- goulots d'étranglement,
- coûts d'exploitation,
- coûts d'entretien.

2-5 : AUDIT DE LA PROCÉDURE DE SUIVI DE LA PRODUCTIVITÉ :

- rassemblement des données de base par secteur (données de production, effectifs, types de contrats de travail, durée du travail, horaires, durée des pauses, congés, absentéisme, historiques de productivité, ratios...),
- étude de leur utilisation,
- analyse critique du système de mesure de la productivité (reconstitution des principales données manquantes, établissement des ratios de productivité, construction de ratios de synthèse).

2-6 : COMPARAISONS AVEC LES NORMES DE LA PROFESSION ET LES DONNÉES DISPONIBLES SUR LA CONCURRENCE :

- mise en évidence des écarts,
- mise en évidence des fonctions sans valeur ajoutée.

2-7 : CONDITIONS ET ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ (AVEC OU SANS INVESTISSEMENT NOTABLE)

Etablissement des enjeux :

- sans changement de structures et de procédures,
- en modifiant les procédures et les méthodes de travail,
- avec modification des structures.

2-8 : COÛTS ET PRINCIPALES DIFFICULTÉS DES ENJEUX

conséquences humaines et sociales, coûts élevés...

3 : Les méthodes utilisées

3-1 : LES CONTRAINTES DE L'AUDIT DE PRODUCTIVITÉ

Pas d'étude détaillée d'un circuit ou d'une fabrication car période trop courte (15 jours à un mois).

3-2 : LES MÉTHODES UTILISÉES :

- la segmentation des fonctions : permet de constituer des sous-ensembles homogènes dont les caractéristiques de productivité peuvent être comparées à leurs homologues, à l'extérieur,
- la méthode de l'idéal, visant à appréhender les réserves théoriques de productivité avec un équipement déterminé,
- la méthode de la cause principale qui recherche le facteur premier générateur de coût,
- vérifications de terrains (observations instantanées...),
- traitement des informations par le diagramme de Paréto.
- Le choix des méthodes et des techniques dépend de l'étendue du champ de l'audit.

4 : Le rapport d'audit comprend :

- le contexte général dans lequel se situe l'audit,
- le champ d'investigation,
- le pré diagnostic et le plan de travail adopté,
- les opérations effectuées (analyse de documents, entretiens, observations de terrain...),
- les résultats obtenus (chiffrage, explications fournies...),
- le jugement de l'auditeur,
- les recommandations sur les objectifs, les moyens généraux et le calendrier,
- les avertissements concernant les points clefs de l'action à mener, les précautions à prendre,
- les coûts et les économies dans l'année considérée et sur l'année pleine.

AUDIT DE L'EFFICACITE QUALITATIVE DES EMPLOIS

Avant Propos : Cette fiche constitue le sixième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

1 : De quoi s'agit il?

Les emplois vieillissent à travers les nouveautés techniques et les changements dans l'environnement de l'entreprise (croissance de l'offre, de la qualité...). Face à ces évolutions, des décalages apparaissent entre les emplois réels et les emplois nécessaires.

Il s'agit donc de mesurer le vieillissement des emplois par un audit qualitatif. Le but de l'audit qualitatif des emplois est de faire évoluer les emplois, de permettre à leur titulaire de comprendre et de se préparer.

L'audit qualitatif a pour but d'apprécier si les emplois clefs répondent de façon satisfaisante aux besoins d'efficacité à court terme de l'entreprise dans leur finalité, leur dessin et leur contenu, et de mesurer les décalages éventuels.

2 : Un audit peu pratiqué et difficile

- Peu pratiqué car les entreprises remettent difficilement en cause la nature de leurs emplois, et la nécessité d'un changement leur échappe souvent. De plus, si le problème existe, on a tendance à penser qu'il ne provient pas des emplois mais des hommes.
- Difficile car - méthodes pas encore précisément établies,
 - liaisons avec d'autres investigations provoquant des pratiques complexes,
 - les normes et les références moins précises et beaucoup plus subjectives que celles des audits analysés précédemment.

3 : Les éléments clefs de l'audit qualitatif

- L'analyse préliminaire :
- quelles sont les exigences qui poussent à cette révision des emplois?
- quels sont les symptômes à l'origine de la demande d'audit?
- quels sont les enjeux?

- quel est le champ de l'audit? (quel secteur, quelles équipes, quels autres emplois sont indirectement concernés?)
- préciser les décalages symptomatiques repérés dans le champ de l'audit (écarts entre la fonction souhaitée et réelle, nombre de postes concernés, profils comparés des titulaires...).
- Analyse approfondie de l'emploi :
- repérer les décalages potentiels non perçus par l'entreprise,
- définir la référence : décrire les emplois cibles (en interne ou à l'extérieur),
- définir les profils types des titulaires,
- préciser les emplois actuels (dans leur définition théorique et dans la pratique admise),
- évaluer le niveau professionnel et le potentiel de changement des titulaires.

4 : Les informations nécessaires

- Documents : convention collective, organigrammes, définition des emplois principaux, effectifs, études de postes, études sur l'évolution de certains emplois clefs, caractéristiques du personnel (âge, formation...), grilles de salaires.
- Résultats d'entretiens et d'enquêtes sur les postes actuels réels, les postes cibles, les profils des titulaires des postes cibles.

5 : Les outils de recueil et de traitement des données

- Outils de recueil des données : grille de description d'un emploi et organigrammes.
- Outils de traitement : l'audit qualitatif ne requiert pas d'outils spécifiques de traitement des données. Il utilise des tableaux classiques de comparaison et les représentations graphiques. Néanmoins deux outils peuvent être utiles :
 - la matrice de proximité des emplois qui met en relation des emplois nouveaux
 - la carte des emplois où chaque emploi fait l'objet d'une fiche descriptive d'activité. La position des emplois types sur la carte peut être définie d'après le domaine professionnel, la fonction, le type d'activité de réalisation, la position hiérarchique.

6 : Le rapport d'audit comprend :

- le contexte général de l'audit, l'origine de la demande d'investigation,
- le champ retenu,
- les opérations menées et leur résultat (analyse des emplois actuels et des emplois cibles),
- le jugement sur les écarts : leur nature, leur importance...,
- les principaux obstacles et les dispositions à prendre,
- la durée nécessaire et les types de programmes à développer,
- les enjeux et les risques de l'inaction.

AUDIT DE LA MISE EN ŒUVRE DES EMPLOIS

Avant Propos : Cette fiche constitue le septième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

Il s'agit de vérifier que les emplois sont "déployés" au bon moment et de façon satisfaisante pour les employés dans le temps.

1 : Quel est le problème?

- Fluctuations des activités : fluctuations périodiques, saisonnières, imprévues...
- Individualisation des attentes des salariés en matière d'horaires,
- Les coûts des variations d'activité et d'inactivité (si capacités de production varient, la demande fluctue...).

2 : Quelles solutions?

La flexibilité accrue de l'emploi du personnel : licenciement, embauche, usage de contrats de travail (CDD, CDI...), régimes variables de travail selon les points d'activité, transformations temporaires ou définitives des régimes de travail, horaires "à la carte"...

3 : L'audit de la mise en oeuvre des emplois

3-1 : LA MISSION DE L'AUDITEUR

Il est appelé pour observer et apprécier les dispositifs mis en place afin d'assurer un déploiement efficace et satisfaisant des emplois, ainsi que leurs résultats. Il doit connaître les objectifs précis visés à travers les objectifs :

- une coïncidence plus complète entre la courbe d'activité et le disponible de travail,
- une utilisation accrue de certains équipements coûteux,
- une réorganisation des équipes et du travail pour permettre une diminution du temps de travail,
- un aménagement des horaires pour répondre aux demandes du personnel.

3-2 : LES ÉLÉMENTS DU RÉFÉRENTIEL :

- la courbe des ventes de l'année précédente supposée représentative corrigée des éventuels manques de vente,
- les durées et taux d'utilisation optimaux des équipements essentiels,
- les critères de satisfaction du personnel,
- la réglementation du travail (code du travail, convention collective, accords d'entreprise).

3-3 : LES INDICATEURS :

- taux réels d'utilisation des équipements,
- niveaux et coûts des stocks,
- manques de ventes,
- évolution chronologique hebdomadaire de la productivité du personnel sur l'année,
- heures supplémentaires,
- demandes d'autorisation de marche exceptionnelle à l'inspection du travail,
- absentéisme,
- absentéisme dans les nouvelles plages de travail (samedi, nuit...),
- ponctualité et durée réelle travaillée,
- nombre, nature et durée des conflits éventuels,
- résultats d'enquêtes.

3-4 : POINTS CLEFS DANS LE DÉROULEMENT DE L'AUDIT :

- clarification de la motivation essentielle du "redéploiement" des emplois,
- analyse des besoins de souplesse dans la disponibilité du travail,
- analyse des demandes formulées par le personnel et ses représentants,
- analyse des réponses fournies par le dispositif de travail,
- étude des résultats obtenus et des conséquences induites,
- bilan coût/avantages,
- étude de la démarche de conception et de mise en place du dispositif (rôle des
- représentants du personnel, du C.H.S.C.T., de la hiérarchie, du personnel directement...),
- moyens et procédures d'ajustement permanent de la mise en oeuvre des emplois.

3-5 : DOCUMENTS ET INFORMATIONS NÉCESSAIRES :

- données sur la flexibilité de l'emploi (nombre et évolution des CDI,

CDD, contrats saisonniers...),

- données sur la flexibilité du travail (horaires de travail affichés, départs en congés payés, heures supplémentaires...),
- données sur la flexibilité ou la rigidité de l'organisation (clauses d'effectifs minimums à certains postes, clauses de remplacements obligatoires...).
- Conclusion : Cet audit est l'occasion pour l'entreprise de faire un bilan de ses capacités réelles de répondre aux à-coups techniques et du marché.

AUDIT DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Avant Propos : Cette fiche constitue le huitième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

Même si l'entreprise est en règle avec les consignes de sécurité, elle peut encore avoir des accidents à déplorer en raison d'imprévus, effets pervers de certains dispositifs... Les dispositifs et consignes de sécurité ou d'hygiène n'assurent pas automatiquement le résultat attendu. Il faut vérifier que leur raison d'être est comprise, que leur utilisation ou leur application n'entraîne pas de gêne excessive, et surtout que les hommes sont motivés et se sentent responsables de leur sécurité et de celles des autres. C'est l'objet de l'audit qui est avant tout participatif ici.

1 : L'audit d'efficacité en matière de sécurité et d'hygiène

Seront développés ici les aspects spécifiques de l'audit d'efficacité, sachant que ce dernier a des points communs avec l'audit de conformité sur ce sujet.

1-1 : OBJECTIFS ET RÉFÉRENCE DE L'AUDIT

Les objectifs ont un caractère préventif et visent :

- à évaluer l'efficacité des mesures et dispositifs mis en place,
- à détecter les risques potentiels.

La référence est simple : 0 accident, 0 risque potentiel sérieux. C'est par rapport à cette norme que doit être évaluée l'efficacité du système audité.

1-2 : AUDITEUR :

- les techniciens des services de prévention des C.R.A.M.,
- un expert extérieur à l'entreprise,
- un spécialiste interne : ergonomes, ingénieurs de sécurité.

L'auditeur peut être assisté d'une ou de plusieurs personnes de l'entreprise.

1-3 : POSER LE PROBLÈME

Il diffère peu de l'audit de conformité, cependant :

- rencontrer davantage d'interlocuteurs lors de la phase de positionnement du problème et lors des suivantes,

- rassembler, s'ils existent, les documents d'études concernant la prévention des accidents.

1-4 : IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX FACTEURS POTENTIELS D'ACCIDENTS

- Par facteur : repérer (lister) les facteurs spécifiques de risques à l'occasion de transports, stockage...dans l'entreprise.
- Par atelier ou secteur : on cherche par observation des postes de travail ou des équipes si l'on retrouve des facteurs potentiels d'accidents identifiés ailleurs.

1-5 : IDENTIFICATION DES SITUATIONS DE RISQUE ET VÉRIFICATION

L'auditeur examine particulièrement :

- les situations de risque évident,
- les écarts inévitables entre le travail prescrit et le travail réel,
- la régularité de la production, la fréquence des incidents et aléas et leurs causes,
- le personnel hors de son poste de travail (activités partagées...),
- entretiens avec le personnel concerné et sa hiérarchie,
- études complémentaires pour préciser certaines observations.

1-6 : ETUDIER L'EFFICACITÉ DES MOYENS ET DISPOSITIFS MIS EN PLACE

Après avoir recensé les moyens et noté les lacunes éventuelles

- étudier la fréquence des accidents, avant et après la mise en place de mesures et dispositifs afin d'étudier l'évolution de l'efficacité globale du système de sécurité,
- faire procéder à des exercices d'alerte concernant les risques et les mesures jugés les plus importants.

1-7 : ETUDIER LES PROCÉDURES D'AUDIT ET D'ENTRETIEN DE L'EFFICACITÉ DES MESURES DE PRÉVENTION

- Tableaux de bord de l'hygiène et de la sécurité,
 - traitement statistique des données de sécurité,
 - enquête et analyse systématiques après chaque accident.
- Diffusion de l'information concernant la sécurité et l'hygiène,
 - information et formation d'un nouvel embauché.
- Procédures et exercices d'alerte.
- Fonctionnement du C.H.S.C.T.
- Y a-t'il une politique générale de la sécurité affichée par le directeur?
- Y a-t'il un climat favorable à la sécurité?

1-8 : RAPPORT D'AUDIT - DISCUSSION DES CONCLUSIONS

Points essentiels :

- concernant l'ampleur du problème et ses enjeux (risques les plus

graves et les plus fréquents, les personnes les plus exposées...),

- concernant les facteurs de risque et leur prévention,
- concernant le programme d'amélioration (de façon facultative),
- présentation et discussion des conclusions de l'audit.

1-9 : MÉTHODES ET OUTILS POUR L'AUDIT :

- méthode mise au point par l'Institut National de Recherche et de Sécurité,
- questionnaire relatif aux risques d'accidents inclus dans l'aide-mémoire d'ergonomie de la régie nationale des usines Renault (24 questions sur 11 types de risques).

2 : L'audit des conditions de vie au travail

On s'intéresse à la façon dont le travail est organisé, à la qualité des relations du salarié avec ses collègues, ses chefs, ses subordonnés. Cet audit inclut l'image que donne d'elle-même l'entreprise à son personnel.

Les références sont peu nombreuses : la loi de 1974 et les éléments pouvant figurer dans un accord d'entreprise. Il faut aider à ce qu'une référence soit définie par les intéressés, eux seuls pouvant déterminer le bien-être.

2-1 : AVANTAGES ET LIMITES

L'autodiagnostic de ses conditions de travail par le personnel présente l'avantage de correspondre au jugement et souhaits des salariés et donc de leur donner plus sûrement les satisfactions qu'ils attendent. Les mesures de prévention seront mieux acceptées puisqu'elles auront été déterminées par les salariés.

Néanmoins, une limite se pose : les choix du personnel ne sont pas nécessairement les plus justes (exemple du point de vue de la santé : les bruits font parfois partie du métier et les salariés ne s'en plaignent pas).

2-2 : LE SECOURS D'UNE MÉTHODE

Des groupes de travail se sont développés avec des méthodes plus ou moins complètes pour étudier certains problèmes posés en groupe d'expression.

L'ANACT a mis en place une méthode dans une démarche participative d'amélioration des conditions de travail où une place importante est accordée à l'organisation du travail et aux interdépendances entre secteurs, cette méthode donne les données réglementaires et ergonomiques nécessaires à un dialogue fructueux. Avec cette méthode, on ne peut plus véritablement parler d'audit dans la mesure où elle ne construit pas un référentiel mais décrit des situations, les analyse et les évalue.

De même, l'auditeur disparaît pour laisser place à un animateur et formateur garant du bon déroulement et de la qualité du travail collectif. La méthode de l'ANACT n'est pas la seule à présenter ces caractéristiques.

AUDIT STRATEGIQUE DES EMPLOIS

Avant Propos : Cette fiche constitue le neuvième 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, réalisés par les étudiants, tentent d'élaborer une revue de synthèse des modes et techniques dominants en la matière.

1 : Son objet et sa réalité :

Il s'agit de répondre à la question suivante : l'entreprise pourra t'elle adapter aussi économiquement que possible et aussi rapidement que nécessaire son potentiel actuel d'emplois, adaptation nécessaire compte tenu de l'évolution des produits, de leur qualité, de la concurrence, des marchés...

1-1 : SON OBJET

Auditer les emplois actuels dans une perspective stratégique, c'est :

- identifier les décalages perceptibles entre ce qu'ils sont et ce qu'ils devront être,
- apprécier si l'entreprise sera capable de maîtriser l'évolution prévisible.

Deux éléments constituent donc l'objet de l'audit :

- l'évaluation de l'importance du décalage,
- l'évaluation des moyens dont dispose l'entreprise pour maîtriser le problème.

1-2 : SA RÉALITÉ

- Les méthodes sont naissantes,
- les études sont insérées dans des programmes d'action : le résultat de cette phase d'audit est intégré dans des programmes opératoires préparant les changements, l'audit ne se distingue pas de son application,
- la fonction audit est tenue par des équipes internes associant des responsables opérationnels à des hommes de personnel, d'organisation. Des consultants extérieurs peuvent aussi être impliqués dans ces programmes.

2 : Quel repère pour l'auditeur?

2-1 : ABSENCE DE REPÈRE EXTERNE

2-2 : LES REPÈRES INTERNES

L'audit stratégique s'appuie sur des normes construites par l'entreprise. La

démarche consiste à définir une "cible" des emplois à l'horizon de 3 à 8 ans, à décrire et analyser l'écart entre cette cible et la situation actuelle afin d'en tirer conséquences et de définir des programmes. Il existe deux types de cibles donnant lieu à deux démarches distinctes :

Les cibles sociotechniques englobant les aspects individuels, commerciaux, logistiques, administratifs de l'entreprise et donnant lieu à l'établissement d'une "carte" des emplois futurs.

Dans ce cadre, la préoccupation première est la gestion prévisionnelle de l'emploi dans son ensemble, il s'agit de faire face, dans de bonnes conditions économiques et sociales, aux évolutions d'effectifs liées à la productivité. L'étude concerne toute l'entreprise à travers des analyses par établissement. Le résultat est un tableau quantitatif des emplois par secteur et par famille, et une description des principaux postes.

Les cibles de métiers procédant d'une approche plus qualitative : la préoccupation essentielle touche aux principaux métiers clefs de l'entreprise. Le champ de l'étude est transversal : ses frontières sont celles des catégories professionnelles concernées. Le résultat est une description de l'organisation future qui va modeler les contours des emplois, une description de ces emplois et la mise en évidence des écarts par rapport à la situation actuelle.

3- Les outils

Les entreprises ont construit leurs outils au fur et à mesure des besoins de l'action. Nous étudierons la méthodologie développée par l'association Développement et Emploi, cette méthodologie étant fondée sur les interventions sur le terrain. On distingue ici quatre phases :

3-1 : DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE

- Afin de mesurer les écarts, description des emplois, organigrammes, tableaux d'analyse des emplois par secteur d'activité ou famille professionnelle, grille d'analyse des emplois par nature des fonctions accomplies et des compétences mises en oeuvre.
- Dans le cadre des programmes de gestion prévisionnelle, réaliser :
 - une grille d'analyse de la population (âge, ancienneté, sexe, niveau de formation, potentiel d'évolution professionnelle),
 - les flux historiques de personnel (évolution des effectifs, embauches, entrées par mutations, sorties classées selon les motifs mobilité interne à l'établissement),
 - analyse des potentiels.
- La connaissance de la situation actuelle passe par la vérification de
 - l'existence de documents de base (dossiers économiques, dossiers du personnel avec les organigrammes, les descriptions de postes, la grille des salaires et des qualifications),
 - l'existence des documents traitants les données de base (analyses du personnel selon des facteurs individuels, des facteurs professionnels..., analyses des emplois par secteur, conditions de travail...).

3-2 : CONSTRUCTION DE LA CIBLE :

- Construire pour le futur :
 - les cahiers des charges (marketing, commercial, logistique...),
 - la synthèse des évolutions technologiques pertinentes,
 - les structures et organigrammes,
 - la description générale des emplois clefs,
 - les tableaux d'analyse des emplois par nature, compétence, degré d'initiative...,
 - les tableaux de synthèse des emplois,
 - le positionnement spatial et temporel du personnel.
- Il s'agit de projeter une situation au niveau des :
 - dossiers économiques (orientations stratégiques, plans...),
 - projections démographiques (âges, ancienneté, sexes, formation...),
 - projections numériques des emplois (budgets...),
 - cibles quantitatives et qualitatives d'emplois à court ou moyen terme,
 - études des écarts.

La cible est construite à partir de différentes questions relatives à la gestion prévisionnelle du personnel :

- Les moyens et méthodes de la gestion prévisionnelle du personnel (GPP),
 - existe-t'il une fonction d'emploi?
 - quel est son effectif? son budget?
 - quelle est la structure et quelles sont les missions de la direction du personnel?
 - existe-t'il un programme de gestion d'une ou plusieurs catégories de personnel?
 - quelle est la capacité du système de formation interne à former le personnel en temps, qualité et nombre voulus?
 - existe-t'il des moyens curatifs tels que une cellule de reconversion hors de l'entreprise?
- L'efficacité des moyens
 - le directeur fait-il partie du comité de direction?
 - quels sont les liens entre la GPP, l'organisation et la formation?
 - quels sont les liens entre la GPP et les responsables opérationnels?
 - la gestion du personnel est-elle centralisée?

3-3 : ANALYSE DYNAMIQUE DES ÉCARTS :

- tableaux d'écarts besoin/ressources
- tableaux d'analyse des écarts qualitatifs,
- projections démographiques,
- tableaux de recoupement entre les familles professionnelles et les structures,
- fiches de synthèse.

L'évaluation de l'importance du décalage est réalisée pour voir si les écarts entre les emplois actuels et les emplois futurs est normal :

- soit en menant une réflexion prévisionnelle de l'emploi avec une cible ou un référentiel établi, le problème est que ce travail est difficile et long,
- soit en contribuant, avant de commencer notre mission d'audit, à la construction d'un référentiel relatif aux emplois futurs.

3-4 : GESTION DU CHANGEMENT ET TRAITEMENT DES CONSÉQUENCES

matrice de proximité des emplois,

filières de mobilité professionnelle.

4- Les nouveaux métiers

Ce sont les métiers qui vont naître, inconnus à ce jour, et les métiers transformés de demain.

4-1 LE PROBLÈME À RÉSOUDRE

- Sa dimension

L'analyse des nouveaux métiers est limitée aux emplois cibles ou clefs de la société. Il s'agit des emplois d'atelier, de laboratoire ou de bureau spécifique de l'activité de l'entreprise ou de sa branche professionnelle (fondeurs en aciérie, conducteur de chantiers...), les emplois spécialisés indispensables ne pouvant être sous-traités du fait de leur grande spécificité (régleurs) ou pour des raisons économiques et de commodité (contrôle de gestion, dépannage...).

Il ne concerne donc pas les emplois qualifiés dont l'activité pourrait être sous-traitée, ni les emplois non qualifiés.

De même, ne sont pas traités les postes occupés par un titulaire unique, ils doivent faire l'objet d'une gestion individualisée.

Référence : dans une entreprise de taille moyenne, il y a 50 postes différents dont une demi-douzaine sont des emplois clefs.

- Nature du problème et enjeux
 - Il s'agit de disposer en permanence des personnes bien adaptées aux besoins de l'entreprise, on peut trouver ces personnes soit sur place, soit chez les bons concurrents.
 - Ce sont en général des employés de longue date, sans grande formation de base, ayant gravi progressivement les échelons.
 - Ce sont d'excellents praticiens des techniques anciennes mais ils sont souvent difficiles à former sur les nouveaux procédés.
 - Or les enjeux sont importants : ce sont des enjeux de rendement, de qualité des produits, de taux d'utilisation des équipements.

4-2 : LA CONSTRUCTION DE LA CIBLE DES MÉTIERS

- La démarche. Elle constitue en l'analyse de l'évolution d'un emploi ou d'un groupe d'emplois présents dans l'ensemble de la branche professionnelle.

- Conduite pratique :
 - constitution d'un groupe pilote constitués des représentants des fonctions avec des représentants de la fonction concernée par l'étude et un spécialiste extérieur,
 - définition du cahier des charges de l'étude : objectifs, métiers étudiés, champ d'application, délais, diffusion des résultats,
 - enquêtes documentaires et entretiens, à l'extérieur de l'entreprise et auprès des spécialistes internes, sur les évolutions de l'environnement qui transformeront les métiers étudiés,
 - enquêtes complémentaires auprès de responsables opérationnels des emplois étudiés,
 - traitement des données : déchiffrer les conséquences des évolutions probables sur la répartition future du travail, le dessin des postes, le changement de nature dans les fonctions et dans les capacités et aptitudes exigées des titulaires.
- Mesure des écarts et programmes d'action
 - Mesurer les écarts :

Il faut établir :

les écarts numériques : hypothèses d'activités, besoin en emplois transformés, projection des effectifs actuels à la date de référence, tableau besoins/ressources.

les écarts qualitatifs : tableau comparatif des natures et contenus des emplois, tableau comparatif des profils actuels et futurs des titulaires, tableau estimatif des reconversions possibles après formation, les conséquences de l'évolution des qualifications sur les possibilités de reconversion, une synthèse des changements qualitatifs globaux : culture de métier, facilité et nature des communications entre collègues de travail..., le bilan de la gestion prévisionnelle des personnes concernées intégrant les impossibilités de reconversion sur les nouveaux emplois.

- Discuter, décider, négocier :

les propositions de cibles de métiers de demain doivent être discutées à tous les niveaux hiérarchiques concernés avant décision de la direction générale.
- Réaliser : cette étape n'appartient plus au champ de l'audit.

5 : Conclusions sur les audits stratégiques de l'emploi:

- intérêt à la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise à faire face aux chocs et changements, à leur aptitude à régler préventivement les problèmes d'effectifs, de nature et de configuration des emplois dans la paix sociale,
- analyse globale : étude simultanée des évolutions des effectifs et de la nature des emplois, traitement des statuts futurs, des qualifications et des conditions de travail,
- pas de norme, ni de référence a priori, norme à construire,
- cible spécifique à l'entreprise dépendant de l'analyse faite et des objectifs fixés.