

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences
de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

Essai d'élaboration d'un audit social
Etude de cas : SPA Danone Djurdjura
Algérie

Elaboré par :

- **BOUCHOUL Samir**
- **HADDOUCHE Karim**

Encadré par :

Mlle N. MEBARKI

Année universitaire : 2012/2013



DEDICACES

Dédicaces

Ce travail est dédié à mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours, en leur souhaitant une longue et heureuse vie. Je leurs serai éternellement reconnaissant.

- A notre encadreur.
- A mes deux sœurs Samia et Feriel.
- A tout mes amis(es) et camarades.

BOUCHOUL Samir.

Dédicaces

C'est avec reconnaissance et amour que je dédie
chaleureusement ce modeste travail :

A mes très chers parents.

A mon grand frère Kamel.

A ma sœur Lynda et son mari Radouane.

A toute ma famille.

A tous mes amis et amies.

A mon binôme Samir.

HADDOUCHE Karim.



REMERCIEMENTS

Remerciements

Nos remerciements s'adressent particulièrement:

D'abord, à Dieu qui nous a donné assez de force et de courage tout au long de nos recherches Afin d'accomplir et de réussir Ce modeste travail.

*Tout spécialement, nous tenons à remercier notre encadreur **MEBARKI** pour son dévouement à la réalisation de ce travail.*

A tout le personnel de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique.

A tous les enseignants de la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales qui nous ont permis de maîtriser les bases théoriques de domaine de la gestion des ressources humaines.

A toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de Loin, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration de ce mémoire.

Merci

SOMMAIRE

Sommaire

Sommaire	i
Liste des tableaux et figure	ii
Introduction	01
Chapitre 1 : L’audit social, outil de pilotage RH	03
Section I : Notions de base sur l’audit social	03
I.1) L’évolution de l’audit social.....	04
I.2) Définition de l’audit social.....	04
I.3) Les objectifs de l’audit social	07
I.4) Modalités de recours à l’audit social.....	08
I.5) La notion de performance sociale	10
Section II : La méthodologie et les outils de l’audit social	14
II.1) La méthodologie de l’audit social.....	14
II.2) Les outils de l’audit social.....	24
Chapitre 2 : L’audit social au sein de l’entreprise Danone Djurdjura Algérie	31
Section I : Présentation de l’organisme audité	31
I.1) Présentation de DANONE DJURDJURA Algérie.....	31
Section II : L’essai d’élaboration de l’audit social au sein de DDA	36
II.1) L’ordre de mission de l’audit social.....	36
II.2) Le pré-diagnostic et les travaux de l’audit.....	36
II.3) L’opinion.....	58
II.4) Quelques recommandations.....	58
Conclusion générale	60
Bibliographie	62
Annexes	64
Table de matière	69



**LISTE DES TABLEAUX
ET FIGURES**

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Les informations écrites et leurs sources	17
2	Les outils de collecte de l'information sociale	26
3	Les outils d'analyse de l'information sociale	28
4	La répartition des effectifs selon la catégorie socio-professionnelle	37
5	La répartition de l'effectif de DDA par ancienneté	38
6	Les causes de l'absentéisme	41
7	Evolution du nombre d'heures de formation (2010-2012)	46
8	La répartition de l'échantillon étudié par sexe	52
9	La répartition de l'échantillon étudié par âge	53
10	La répartition de l'échantillon étudié par catégorie socioprofessionnelle	53
11	Les affirmations du facteur de rémunération	53
12	Les affirmations du facteur condition de travail	54
13	Les affirmations du facteur promotion	55
14	Les affirmations du facteur style de management	55
15	Les affirmations du facteur formation	56
16	Les affirmations du facteur communication	56
17	Les affirmations du facteur relations sociale	57

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Les sources de performances	13
2	La pyramide des âges de l'effectif DDA	38
3	L'effectif par ancienneté	39
4	Effectif par sexe	39

5	Evolution du turn-over (2008-2012)	40
6	Evolution du taux d'absentéisme (2008 – 2012)	41
7	Evolution du nombre d'accidents du travail	42
8	Les causes des accidents de travail	43
9	Evolution du nombre de Danoners formés (2009 – 2012)	46

INTRODUCTION

Introduction:

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, caractérisant le XX^{ème} et le XXI^{ème} siècle commençant, le capital humain représente une source fondamentale de création de valeur et de richesse.

Il constitue de ce fait un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation. Les stratégies de l'entreprise deviennent de plus en plus complexes à élaborer dans la mesure où aucune donnée d'entrée n'est une constante, que tout bouge, tout évolue sans que personne ne puisse raisonnablement prétendre savoir de quoi demain sera fait. Or, dans ce contexte pour le moins mouvant est incertain, la fonction ressources humaines (la GRH) doit être un élément de stabilité et de sécurité pour l'entreprise.

Rappelons que la conception de l'homme, et la façon dont il est géré dans les entreprises, a évolué de manière très importante depuis les années cinquante. La gestion des hommes est passée d'une simple administration du personnel, à une gestion stratégique des ressources humaines. Elle développe et met en œuvre différents outils d'évaluation, de prévision et de contrôle qui accèdent à la direction des ressources humaines un positionnement important dans les organigrammes de l'entreprises. Parmi les outils et instruments de gestion et pratiques nouvelles de GRH introduits en organisations et entreprises on trouve l'audit social.

L'audit social constitue un véritable savoir-faire, il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion, au contrôle et au pilotage des organisations. Il repose sur des compétences indispensables à la mise en œuvre d'une stratégie de développement du potentiel humain de l'entreprise. L'audit social doit en outre suggérer des orientations pour l'adoption des procédures et des actions, et contribuer ainsi à l'amélioration des performances futures de l'entreprise et de ses salariés.

Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation est reconnue, l'audit social, par la rigueur de sa démarche, la pertinence de ses référentiels et la validité de ses constats permet de proposer des recommandations appropriées et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

A cet effet le concept (et la pratique) de l'audit social éveille un fort intérêt dans plusieurs pays. La majorité d'entre eux ont créé et développés des instituts et cabinets d'audit qui s'associent au réseau international d'audit social (IAS), pour introduire et soutenir cette démarche dans leurs pratiques quotidiennes de gestion.

L'Algérie, est un l'un des pays membre de ce réseau qui essaie d'accroître la performance de ses entreprises publiques et privées en développant les compétences de leur facteur humain.

Le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule : « *essai d'élaboration d'un audit social de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA)* ».

DDA est une filiale de la grande multinationale Danone, installée à la zone industrielle d'Akbou à Bejaia et produit des yaourts et jus à base de lait frais. Cette entreprise est l'une des premières concrétisations des projets de partenariat privé national-privé étranger suite aux réformes économiques et de la libéralisation et l'ouverture du marché algérien.

Sans doute, cette entreprise a introduit de nouvelles pratiques et font-elles de leurs pratiques quotidiennes (outils, procédures et instruments de gestion nouveaux), pour la mise à niveau de ses structures, à l'instar des autres filiales du groupe à l'échelle mondial.

Notre intérêt dans ce travail de recherche porte sur l'audit social et sa démarche. Nous essayerons d'élaborer ou de réaliser un audit social de la fonction ressources humaines de ladite entreprise. Ainsi donc pouvoir répondre à la question suivante :

« *Quel est l'apport de l'audit social dans la recherche de la performance sociale de l'entreprise DDA ?* ».

Pour atteindre cet objectif et dans le but de bien répondre à la problématique posée, nous avons suivie la démarche méthodologique d'audit social décrite et préconisée dans les ouvrages et manuels traitant le thème; que nous avons essayé après de transposer et d'appliquer sur le cas pratique.

Sur le terrain nous avons fouiné dans la convention collective et les différents documents internes de l'entreprise DDA. Comme nous avons procédé à un entretien auprès du responsable de l'administration sociale et paie et d'un questionnaire auprès d'un échantillon de salariés pour collecter nos données d'analyse.

Ce travail de recherche est enfin structuré en deux chapitres : Le premier consacré à l'aspect théorique de l'audit social (définitions, objet et démarche); le second par contre, s'articule autours de notre essai d'élaboration de l'audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

Chapitre 1: L'audit social, outil de pilotage RH

Section I: Notions de base sur l'audit social

Section II: La méthodologie et les outils de l'audit social

Chapitre 1 : L'audit social, outil de pilotage RH.

L'audit social est un jugement porté sur la qualité des ressources humaines d'une organisation. C'est un examen professionnel reposant sur des techniques et référentiels spécifiques et pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaine (RH) aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (GRH).

C'est un véritable outil de mesure de la réalité sociale de l'entreprise et de développement des potentialités. Car il permet d'avoir une vision commune à tous les acteurs de l'entreprise (dirigeants, salariés, organisations syndicales).

Afin de traiter cette thématique nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections:

- la première est consacrée aux notions de base sur l'audit social dont : l'évolution du concept d'audit social, définitions, objectifs, les modalités de recours (audit interne ou externe), ainsi que la notion de performance sociale.
- La deuxième section est consacrée à la méthodologie et les outils de l'audit social.

Section I : Notions de base sur l'audit social

Avant d'élaborer la méthodologie de l'audit social, il est nécessaire de donner quelques éléments de base sur cette notion qui a émergée progressivement au sein des organisations, en ce différenciant de l'audit général et financier.

I.1) L'évolution de l'audit social :

L'audit a beaucoup évolué dans le temps. L'apparition d'auditeurs remonte à l'époque de l'ancienne Egypte, où les contrôleurs vérifiaient l'exactitude des comptes des importations et exportations de blé et le montant des récoltes et des impôts¹.

Quant au terme d'audit, il a surtout pour origine la pratique romaine de juger les plaintes devant une juridiction, à partir de l'audition de certains témoins (*audire* : écouter)². Progressivement ce terme concernera l'examen officiel des comptes, accompagné de vérifications, fondées sur les références apportées par des témoins et des pièces justificatives. Le terme d'audit qui a aussi une origine anglaise signifiant audition (au sens de l'action

¹ CANDAU (P), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Edition Vuibert, Paris, 1985, p.40.

² ARDOUIN (T), LACAILLE (S), « Audit de formation ».Edition Dunod, Paris, 2005, p.25.

d'entendre quelqu'un dans une circonstance formelle ou officielle). D'abord signifié une révision et un contrôle de la comptabilité, de la gestion.

À partir de XXe siècle, l'audit tant externe qu'interne n'a cessé de se développer avec un dispositif législatif important d'une part et la constitution de structures professionnelles d'autre part (aux Etats-Unis, création de l'institut des auditeurs interne en 1941)³.

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, ou il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été transposée petit à petit à d'autres domaines notamment le social. Les missions d'audit social au sein des entreprises françaises se sont d'autant plus développées à la fin des années 1970 avec une obligation de publication de bilan social pour les entreprises de plus de trois cents salariés⁴.

Dans les années 80, les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. Ils portent sur la vérification des données du bilan social, et sur des domaines spécialisés de la RH, surtout dans les domaines à enjeux forts juridiques, sociaux et/ou financiers (masse salariale, formation, rémunérations, recrutement, climat social), ou pour préparer et gérer des fusions ou restructurations⁵.

En 1982 l'Institut International de l'Audit Social a été créé par Raymond VATIER à Paris, avec lequel à présent coopèrent les chercheurs et les praticiens de Plusieurs pays: Luxembourg, Belgique, Canada, Maroc, Liban, Algérie, Russie, etc. deux ans plus tard J.M PERETTI et J.L VACHETTE publient un ouvrage intitulé « Audit Social » (Edition d'Organisation). L'année suivante P. CANDAU en fait autant (Edition Vuibert), Raymond VATIER, publie en 1988 « Audit de la gestion sociale » aux Edition d'organisation.

Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes⁶ (environnement social, clients, investisseurs) avec Responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

L'audit social qui s'est développé progressivement, est le fruit de prise de conscience de la profonde unité de l'entreprise puisque son développement et sa performance dépend en grand partie de son facteur humain.

I.2) Définition de l'audit social :

Les définitions de l'audit social sont nombreuses, nous citons les plus répandues :

³ ARDOUIN (T), LACAÏLE (S), op cit, p.25.

⁴ BERTIN (E), Audit interne : enjeux et pratique à l'international. Edition d'organisation, Paris, 2007, p. 271.

⁵ Disponible sur le site www.auditsocial.net, l'évolution du concept d'audit social, rubrique : documentation. Consulté le 23/01/2013.

⁶ BERTIN (E), Idem, p.272.

Encyclopédie de la gestion et du management « *l'audit social est né de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine. Un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation* »⁷.

Pierre CANDAU quant à lui définit l'audit social comme « *une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à évaluer l'importance et enfin, à aboutir à la formation de recommandations ou propositions d'actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur* »⁸.

Jean – Marie PERETTI définit l'audit social sur le site Internet de l'Institut d'Audit Social (IAS) « *l'audit du social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité etc. il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs interne, parfois en coopération entre les deux* ».

Les auteurs insistent sur plusieurs éléments de la définition. Tout d'abord, ils soulignent le caractère inductif de l'audit social qui part des faits et de la réalité sociale de l'organisation. Lorsqu'ils évoquent la forme d'observation, ils précisent également que le recueil des données sociales au sein des entreprises diffère des périmètres usuels de recueil des données sociales et des indicateurs utilisés par les entreprises. Les autres éléments de la définition reprennent les impératifs classiques des missions d'audit, puisqu'il s'agit d'évaluation des moyens et des objectifs, de mise en conformité, d'efficacité et de stratégie :

Audit de conformité : c'est un audit juridique qui s'applique au droit social, Il consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que la direction des ressources humaines respecte les lois. L'auditeur se doit de prendre connaissance des obligations sociales de l'entreprise telle que les obligations administratives (registre de personnel, bilan social, règlement intérieur, les affichages obligatoires et convention collective, etc.). Comme il doit s'assurer également du respect des droits collectifs des salariés au sein de l'entreprise (doit d'expression des salariés, négociation collective, droits à la participation,... etc) C'est-à-dire

⁷ LEDUFF (R), Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p.72.

⁸ CANDAU (P), op cit, p.51.

que l'auditeur en contrôle le respect; en évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante. Ainsi l'audit de conformité analyse le statut juridique des hommes dans l'entreprise (contrats de travail). Enfin il s'assure de respect des obligations de l'entreprise, il s'agit d'une obligation financière (cotisation et sécurité sociale)⁹.

L'audit de conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies.

Audit d'efficacité : il consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, pour les améliorer afin d'accroître leur efficacité et leur efficience. Il vise à répondre à deux questions suivantes¹⁰ :

- Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?

Il s'agit de suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de gestion des ressources humaines. Donc l'auditeur commence par l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

Il s'agit de mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité s'intéresse aux coûts d'obtention des résultats. L'auditeur évalue alors la capacité des gestionnaires sociaux à expliquer l'évolution des coûts sociaux, et la mesure des coûts cachés relatif aux dysfonctionnements sociaux de l'organisation (absentéisme, accident de travail, productivité, qualité, turnover, etc.).

Audit stratégique : appelé également audit de direction .Il traduit la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, l'auditeur étudie la stratégie sociale et son opérationnalisation concrète. Il procède donc à l'analyse des différentes phases du processus de planification stratégique et en particulier examine les modalités de suivi et d'évaluation permettant l'adéquation des politiques sociales¹¹. Il vise aussi à s'assurer de la convergence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise. L'auditeur interroge la stratégie sur sa capacité à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale. Comme il doit vérifier la cohérence entre les principaux directeurs de la GRH et les valeurs affichées par l'entreprise.

⁹ BERTIN (E), op cit, p.275

¹⁰ GUERRERO (S), Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Paris, 2008, p.2.

¹¹Idem, p.3.

I.2.1) Le référentiels :

On appelle référentiel un ensemble cohérent de normes et autres éléments de référence représentatifs d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables, cas par cas, des réalités correspondantes et relever des écarts significatifs des divers aspects examinés.

Les normes sont issues du domaine qui constituent autant de référentiels comme par exemple: la législation, les conventions collectives, les pratiques admises dans l'entreprise audité, les accords d'établissement, les techniques et procédures utilisées dans différentes firmes, les objectifs de l'entreprise ainsi que les divers modèles théoriques concernant la gestion du personnel.

C'est à l'auditeur qu'il revient de choisir et de valider le choix fait en vérifiant qu'il couvre tout le champ concerné sans redondance, qu'il est possible de trouver des images comparables et que les faits et chiffres retenus ne seront pas contestables.

I.2.2) Distinction entre audit, analyse, et diagnostic :

Nombreux, ceux qui confondent l'audit, l'analyse et le diagnostic, et pourtant, ce sont des concepts totalement différents.

I.2.2.1) L'audit : recouvre, dans les faits, un champ assez large. Il consiste, d'une façon générale, en un examen mené par un observateur professionnel sur la manière dont est exercée une activité par rapport à des critères spécifiques à cette activité.

I.2.2.2) L'analyse : C'est une désagrégation voulue et accomplie dans le but d'étudier séparément chacune des parties d'un tout et de tirer de cette étude des déductions rigoureuses pour la suite. Analyser, c'est décomposer, disséquer les phénomènes, élaborer les points forts et faibles, repérer les inter-relations, identifier les signes, examiner, classer.

I.2.2.3) Le diagnostic : correspond à l'identification non seulement des facteurs clés de succès ou d'optimisation des ressources de l'entreprise mais également des dysfonctionnements ou anomalies dont souffre celle-ci, à partir d'un ensemble de symptômes ne permettant pas de connaître par anticipation les causes.

I.3) Les objectifs de l'audit social :

Tout comme l'audit en général, l'audit social a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion des ressources humaines, qui peut s'appliquer aussi bien à la fonction ressources humaines dans son ensemble qu'à des sous-fonctions (audit de recrutement, audit de climat social, audit de formation, audit de

rémunération, etc.), à des programmes, des procédures ou de comportements particuliers (absentéisme, turn-over, etc.)

L'audit répond à plusieurs objectifs, exprimés par les directions générales et celles de personnel qui en font la demande : un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel ; une plus grande rigueur de la gestion par la quantification ; un meilleur contrôle ; le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction ressources humaines ; la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions¹²...

L'audit est aussi un outil de prévention répondant aux désirs d'éviter l'aggravation de la situation sous forme des risques futurs, et d'apprécier la performance sociale de l'entreprise, et la contribution de la fonction personnelle à l'efficacité générale de l'entreprise.

L'audit a été utilisé aussi pour mieux préparer la négociation avec les partenaires sociaux, ou pour apprécier lors d'un rachat ou d'une fusion, la situation sociale de l'entreprise à acheter et les implications d'une telle décision.

Enfin, l'audit peut être réalisé à la demande d'un nouveau directeur de ressource humaine qui, ainsi, acceptera le poste sous bénéfice d'inventaire grâce aux conclusions de l'audit, et déterminera les priorités et les objectifs pour son action future.

L'audit social apparaît non seulement comme une aide pour identifier les problèmes en mettant en évidence les écarts, soit entre les objectifs et les résultats, soit dans le degré d'application des politiques et procédures décidées dans l'entreprise, mais aussi comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle décision pourrait faire courir à l'entreprise.

I.4) Modalités de recours à l'audit social :

Sur ce point, il convient de faire la distinction entre audit externe et interne. L'articulation nécessaire entre audit social interne et externe dépend en partie de la prise en compte des deux types de contraintes que sont le temps et la compétence : les missions importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs internes sont confiées à des auditeurs externes.

I.4.1) Audit interne :

L'auditeur social interne intervient le plus souvent dans le cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Un auditeur devrait être impérativement rattaché à la

¹² CANDAU (P), op cit, p.52.

direction générale et non pas dépendre du directeur des ressources humaines (DRH) ou d'un autre responsable de département.

L'audit interne possède les caractéristiques suivantes¹³ :

- L'audit interne est, à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations, pour le compte des directions générale ;
- Les auditeurs internes, qui sont investis de large pouvoir d'appréciation, procèdent à des investigations sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et portent des jugements et font des recommandations sur son contrôle interne ;
- Cette mission s'exerce dans le cadre d'un service rattaché à la direction générale, indépendant des autres services et non responsables de l'organisation et de la gestion des activités qu'il contrôle ;
- L'auditeur interne dispose d'un atout important qui est de sa connaissance de la culture de l'entreprise, et son vécu des relations sociales.

L'atout de l'auditeur interne est de bien connaître l'entité auditée. Ceci a plusieurs avantages : Son pré-diagnostic est plus rapide, les objectifs et les modalités de la mission sont plus faciles à définir.

I.4.2) L'audit externe:

Parler d'auditeur externe c'est lorsque le demandeur de l'audit, responsable de l'entreprise, s'adresse à un spécialiste extérieur. L'entreprise, ne fera appel à l'extérieur que dans les cas suivants¹⁴:

- Lorsque l'expertise recherchée n'existe pas en interne ;
- Lorsque la confidentialité prendra un caractère particulièrement sensible (comme la préparation de fusion de société) ;
- Lorsque les conclusions de l'audit risquent de mettre en causes certains cadres ;
- La nécessité de comparaison interentreprises.

L'auditeur externe doit avant toutes choses interroger la direction générale ou le demandeur pour savoir qui est le vrai client, pourquoi il se porte client et ce qu'il attend de l'audit social qu'il à demandé.

Un véritable contrat psychologique doit être établi entre les deux parties, qui permettront de mener à bien un audit efficace, est l'une des dernières conditions qui reste à remplir pour que le contrat soit conclu¹⁵.

¹³ VATIER (R), Audit de la gestion sociale, Edition d'organisation, Paris, 1988, p.217.

¹⁴ CAILLEY (B), Politique sociale de l'entreprise et performance économique, Editions d'organisation, Paris, 1996, p.44.

I.4.3) Les qualités de l'auditeur social :

La réalisation d'une mission d'audit social suppose de l'auditeur des qualités essentielles, à ce titre six qualités essentielles d'un auditeur peuvent être distingué¹⁶ :

- ***L'orientation client*** : qui suppose de solides aptitudes relationnelles pour comprendre les besoins de l'entreprise cliente et savoir y répondre ;
- ***La capacité d'écoute, d'empathie et de reformulation*** : l'audit social vise à recueillir de l'information sur les salariés, la capacité d'écoute devient une qualité incontournable pour recueillir une information fiable ;
- ***Les habilités « politique »*** : lorsque des problèmes existent dans une entreprise, ou des changements doivent être apportés. La capacité à anticiper les conséquences de ses actions sur les salariés et leurs éventuelles résistances est une autre qualité indispensable à un bon travail d'audit social ;
- ***La connaissance des grands enjeux sociaux de l'entreprise*** : l'auditeur social ou l'équipe d'auditeurs doit posséder des connaissances en gestion des ressources humaines, en gestion d'entreprise, en sociologie de l'organisation, en psychologie du travail, ainsi qu'en droit du travail ;
- ***La distance critique*** : recueillir de l'information sociale, et apporter une solution à un problème. Ce travail ne peut se faire sans faire preuve de neutralité, d'indépendance, et de distance par rapport au sujet étudié ;
- ***La rigueur éthique et déontologique*** : l'auditeur doit être capable de mettre en place une démarche rigoureuse et une procédure d'analyse des informations non biaisée. Sans règles éthiques et déontologiques, sans secret professionnel sur les informations collectées, l'auditeur aboutira hâtivement à des conclusions qui peuvent être erronées et nuire à son entreprise cliente.

I.5) La notion de performance sociale :

Le concept de la performance sert comme référence aussi bien pour juger les comportements individuels que de la situation globale de l'entreprise. Ainsi l'audit social a pour objectif de mesurer les performances sociale et sociétale de l'organisation.

I.5.1) Définitions :

La performance sociale est la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel (détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution...). C'est prendre

¹⁵ CANDAU (P), op cit, p.260.

¹⁶ GUERRERO (S), op cit, p.8.

en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle¹⁷. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, autrement dit la mesure de la performance sociale s'effectue à partir des deux indicateurs suivant : le premier est le résultat du climat social dans l'entreprise en l'occurrence le degré de satisfaction des salariés, le deuxième indicateur comprend notamment l'absentéisme, les conflits, les accidents du travail... etc. Quant à la performance sociétale représente la mesure de l'efficacité de la politique de l'entreprise à l'égard de son environnement (via toutes les parties prenantes). D'autres critères de performance sont donc pris en considération.

I.5.2) Appréciation de la performance :

La performance peut être mesurée soit à court et moyen terme, soit à long terme.

I.5.2.1) La performance à court et moyen terme :

Elle s'apprécie toujours à deux niveaux¹⁸ : le premier c'est l'efficacité c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques (par exemple de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements de formation...) quels que soient les moyens utilisés. Elle s'apprécie sur la base des indicateurs de qualité établis eux même sur une base de données industrielle et administrative ou à partir d'enquêtes commerciales. Le deuxième niveau c'est l'efficience qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir :

- La performance en terme d'efficience = résultats obtenus par un homme, groupe.../ moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir

I.5.2.2) La performance à long terme :

Elle se résonne en terme de capitalisation dans les hommes, de développer les compétences, d'amélioration de l'organisation. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir qui est assis sur les ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création de valeur au delà de la courte période d'où le terme de développement durable. Cette performance durable peut être analysée et mesurée sur les trois axes suivant¹⁹:

➤ Axe 1 : le développement d'un potentiel

¹⁷ BERTIN (E), op cit, p.273.

¹⁸ MARTORY (B), Contrôle de gestion sociale, 6^e éd.-paris : Vuibert, 2009, p.231.

¹⁹ MARTORY (B) ET CROZET (D), Gestion des ressources humaine : pilotage sociale et performance, 7^e éd. Paris : Dunod, 2008, p.174.

Qui a pour objectif de mesurer le potentiel de l'entreprise pour l'avenir assis sur ses ressources humaines, s'assurer de la pérennité de la création de valeur au delà de la courte période. Ici la performance est mesurée dans la durée, de 1-5 ans.

- Indicateurs retenus :
 - % de personnel ayant élargi ses compétences sur un poste
 - Taux de départs des nouveaux entrants

➤ Axe 2 : La capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements

Dans un environnement aléatoire, la performance peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à des situations de croissance ou de récession, et plus généralement comme la possibilité de faire face à des changements techniques ou commerciaux. Compte tenu de la forte inertie des ressources humaines, cet élément sera significatif pour un grand nombre des organisations.

- Indicateurs retenus :
 - Flexibilité de la masse salariale (masse salariale de personnel (CDD, CDI,...) /masse salariale totale
 - % des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans

➤ Axe 3 : Les services rendus à la collectivité ou à l'environnement

Ces dimensions de la performance durable prennent en compte les services rendus par les organisations non marchandes dont il n'est pas possible d'apprécier un produit d'une part et les apports à l'environnement d'autre part.

- Indicateurs retenus :
 - Durée d'ouverture au public des services sociaux ou ceux de l'Etat civil d'une mairie
 - Création d'emplois sur deux ans par une entreprise dans une zone défavorisée

I.5.3) Les sources de la performance :

La performance trouve son origine dans deux sources, l'une intrinsèque ou performance de l'unité, l'autre extrinsèque²⁰.

I.5.3.1) La performance intrinsèque :

Qui résulte elle-même de la combinaison :

- D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation (y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité des investissements ;

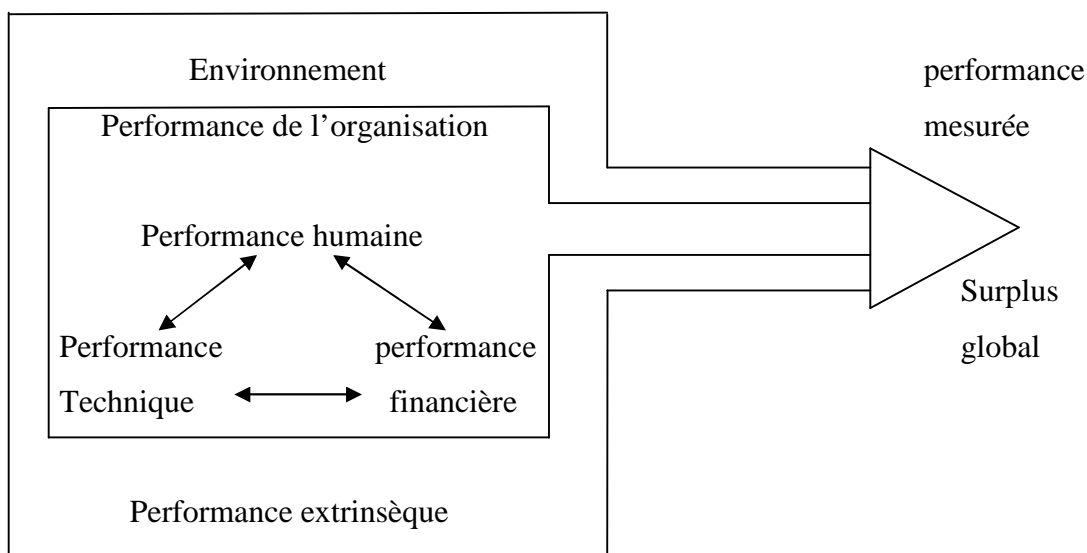
²⁰ MARTORY (B), op cit, p.237.

- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

I.5.3.2) La performance extrinsèque :

Elle est héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Figure N°1 : Les sources de performances



Source : MARTORY (B), Contrôle de gestion sociale, 6^e éd.-paris : Vuibert, 2009, p.238.

I.5.4) Le pilotage de la performance :

Cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines peuvent être énoncées²¹ :

- Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise, il dispose ainsi des cibles connues pour conduire sa mission ;
- Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès, il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible ;
- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances ;
- Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance, à partir des formes de rétribution que l'entreprise mis en place ;
- Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux.

²¹ MARTORY(B) ET CROZET(D), op cit, p.176.

L'évaluation de la performance doit reposer sur des méthodes, des outils et des critères rigoureux et fiables : l'audit social est justement le moyen de faire des constats, de détecter les forces et les problèmes éventuels, d'en évaluer la gravité, et d'en diagnostiquer les causes, et de recommander des actions possibles.

Section II : La méthodologie et les outils de l'audit social

Pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur social doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation des outils et de techniques pour recueillir l'information, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace.

II.1) La méthodologie de l'audit social :

La méthodologie de l'audit social prend en compte la démarche de l'auditeur qui comporte en particulier quatre phases :

- La phase préliminaire ;
- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion.

II.1.1) La phase préliminaire :

Cette phase comprend le cadre de la mission de l'audit qui nécessite l'existence d'un prescripteur qui fait la demande par lettre de mission, qui peut être se situer a plusieurs niveaux²² :

- Le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel ;
- Le contrôle de l'application des procédures interne ou externe (audit de conformité) ;
- Le contrôle de la réalisation des objectifs de la GRH (audit d'efficacité) ;
- Le contrôle stratégique portant sur l'existence, la cohérence et la mise en œuvre d'un management stratégique des ressources humaines (audit stratégique).

La réussite de l'audit implique une définition précise de la mission établie par l'entreprise et l'auditeur, ainsi que les personnes à rencontrer, les constatations matériels à effectuer, les documents à utiliser, le budget, le temps...

II.1.2) La phase de préparation :

Cette deuxième phase comprend le pré-diagnostic, il s'agit de prendre connaissance de l'entité auditée afin d'élaborer un programme d'audit adapté, ces dernière sont de l'ordre générales, techniques, commerciales et financières²³ :

²² PERETTI (J.M), Ressource humaine et gestion des personnes, 6^e éd.-paris :Vuibert, 2007, p.209.

II.1.2.1) Les informations générales

L'auditeur rassemble les chiffres significatifs, les données historiques et des informations sur la structure des responsabilités, pour comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne.

II.1.2.2) Les caractéristiques techniques

Il s'agit de faire ressortir toutes les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail, généralement, l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise.

II.1.2.3) Les caractéristiques commerciales :

Il s'agit d'identifier les contraintes de nature commerciale pesant sur les conditions de vie et de travail des salariés. Ainsi les évolutions prévisibles en termes de volume des ventes, les tendances (allongement ou réduction des séries, diversité des produits) doivent être suivies.

II.1.2.4) Les caractéristiques financières et économiques

Pour élaborer un programme de travail, l'auditeur doit nécessairement connaître l'importance des enjeux. Il doit donc analyser les documents comptables et financiers

Pour le suivi des charges liées au personnel

II.1.2.5) La stratégie sociale de l'entreprise :

Toute mission d'audit social s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie sociale, partie importante de la politique générale de l'entreprise.

L'auditeur, au cours de son enquête préliminaire, doit identifier les principaux axes de la politique humaine et sociale de l'entreprise.

II.1.2.6) La réglementation applicable :

Le cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale limite la liberté d'action de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'identifier les règles applicables à toute mission d'audit. Cet inventaire doit être minutieux s'il s'agit d'un audit de conformité. Cette recherche des règles applicables est délicate du fait de la variété des sources : étatiques, conventionnelles, et autres.

II.1.3) La phase de réalisation :

Cette phase consiste à recueillir et analyser l'information qui sert à la prise de décision, elle réduit l'incertitude et accroît la probabilité de prendre la bonne décision.

²³ PERETTI (J.M), Ressource humaine, 11^e éd.-paris : Vuibert, 2009, p.88

L'auditeur social doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles.

De nombreuses sources sont à sa disposition :

- Des informations écrites ;
- La visite de l'entreprise ;
- La réalisation d'une enquête ;
- Analyse des activités de la fonction ressource humaine.

II.1.3.1) Le recueil des informations écrites :

Le tableau ci-dessous donne une liste des informations écrites et les services qui pourront les détenir et les communiquer :

Tableau N°1 : Les informations écrites et leurs sources.

Domaines	Documents	Source
1. EMPLOI		
1.1. Effectif	<ul style="list-style-type: none"> • Etat des effectifs 	RH
1.2. Structure (Age, sexe, qualification)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan Social • Registre du personnel • Fichiers 	RH & service Administratif
1.3. Types de contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiers individuels • Contrats avec entreprises extérieures • Registres du personnel 	RH
1.4. Mouvements	<ul style="list-style-type: none"> • Déclarations annuelles à : <ul style="list-style-type: none"> - la préfecture - DDTE - Caisse de sécurité sociale • Fichiers • Contrats de travail 	Services Administratifs
1.5. Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures • Plans 	RH
2. REMUNERATION		
2.1. Salaires	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions collectives • Objectifs • Déclarations annuelles des salaires (DAS) • Livre de paie • Archives • Accords d'entreprise et d'établissement 	RH RH Comptabilité
2.2. Participation	<ul style="list-style-type: none"> • Bulletins de salaires • Dossiers individuels • Bordereaux de versement 	RH RH & comptabilité
2.3. Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Budgets • Accords 	Comptabilité RH
2.4. Charges sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan social • Compte d'exploitation 	RH Comptabilité
2.5. Œuvres sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan social • Compte d'exploitation • Compte du CE 	RH Comptabilité

Domaines	Documents	Source
3. CONDITIONS DE TRAVAIL		
3.1. Sécurité - accidents - maladies professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan social • Notification à la caisse d'assurance maladie • Déclaration à la Sécurité sociale • Rapport annuel au médecin du travail • PV CHSCT 	RH
3.2. Amélioration des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport médecin • Carte de son • CE • Bilan Social 	RH RH
4. DUREE DU TRAVAIL		
4.1. Horaires	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement intérieur • Accord d'entreprise 	RH RH
4.2. Chômage	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration à la DDTE • Livre de paye 	RH Comptabilité
4.3. Congés	<ul style="list-style-type: none"> • Accord d'entreprise • Registre du personnel 	RH RH
4.4. Absentéisme	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration à la Sécurité Sociale 	RH & Comptabilité
5. DEPENSES		
5.1. Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Etat • Frais non déductibles 	RH Comptabilité
5.2. Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan social • Etat (2483) 	RH
5.3. Durée	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier du personnel 	RH
5.4. Modalités	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de formation • Avis du CE • Demandes écrites des intéressés 	RH RH RH
5.5. Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Registre du personnel • Contrats transmis à l'administration • Taxes d'apprentissage 	RH RH Comptabilité

Domaines	Documents	Source
6. RELATIONS SOCIALES	•	
6.1. Elections	• P.V des élections	RH
6.2. Fonctionnement	• Bons de délégation	RH
	• Budget (versement CE)	
6.2.1. Nombre de réunions	• Bilan social	Comptabilité
6.2.2. Nombre de commissions CE	• Bilan social	Comptabilité
	• Dossier	RH
6.3. Revendications	• Tracts	RH
	• Cahier revendications	RH
	• Compte rendus	RH
	• P.V	
	• Panneaux d'affichage	
6.4. Conflits	• Dossier du service du personnel	RH
6.5. Accords	• Accords et avenants	
	• Notes	
	• Instructions/recommandations	
6.6. Contentieux	• Dossiers	Sources juridique/RH
	• Instances	
	• Registre des mises en demeures et P.V. de l'inspection du travail	
6.7. Information & communication	• Journal d'entreprise	RH
	• Publications internes	RH
	• Groupes d'expression	
	• Bilan social	RH
7. ORGANISATION	• Organigrammes	RH
	• Définitions de fonctions	RH
	• Plans, objectifs	RH & Direction
	• Politiques, procédures	
	• Instructions, mémos	RH
	• Budgets	Comptabilité
	• Opérations particulières en cours	RH
	• Type de contrôle	RH, Comptabilité, Contrôle de gestion

Source : CANDAU (P), Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace. Edition Vuibert, Paris, 1985, p.120-122.

II.1.3.2) La visite de l'entreprise :

Cette visite fournit un cadre de référence aux politiques et procédures, et permet de constater l'existence physique de certains problèmes et risques dans les lieux de travail. Il est

aussi possible d'observer le rythme de travail, les machines, les personnels inoccupés, les conditions de travail dangereuses,...etc, cela requiert une capacité d'observation qui s'appuie sur les expériences passées, et une confrontation avec des normes pour déterminer une série de mesure, qui orienteront l'investigation de l'auditeur dans certaines directions²⁴.

II.1.3.3) La réalisation d'une enquête :

Il s'agit d'aller chercher l'information auprès des acteurs qui en sont les détenteurs à partir d'un échantillonnage pertinent. Le coût de la mise à disposition de l'information est évidemment plus élevé ; aussi les auditeurs réservent l'enquête à des besoins spécifiques (mieux connaître les opinions, les comportements, le climat au sein d'une unité).

II.1.3.4) Analyse des activités de la fonction ressource humaine :

A partir des indicateurs sociaux qui regroupent et synthétisent les données quantitatives que l'on peut recueillir lors d'un audit social.

II.1.3.4.1) Le recrutement :

L'activité recrutement de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels ... à ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires.

Les indicateurs ci-après reprennent ainsi le triptyque « coût, délai, qualité »²⁵ :

- ✓ Délai d'embauche
- Temps s'écoulant entre la demande effectuée par un service et l'entrée en fonction d'un candidat
- ✓ Sélectivité
- Nombres des candidats retenus / nombre de candidats examinés
- ✓ Qualité du recrutement
- Nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutement sur la période
- ✓ Coût moyen de recrutement
- Coût total des recrutements sur la période / le nombre de recrutements sur la période

II.1.3.4.2) La formation :

La formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction ressources humaines.

²⁴ CANDAU (P), op cit, p.119.

²⁵ NARO (G), Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reporting, acte du séminaire national français, management et GRH : stratégie acteurs et pratiques, EDUSCOL, Paris, 2005, p.53.

La formation est également stratégique pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et développement des compétences stratégiques.

II.1.3.4.2.1) L'effort de formation :

➤ Nombre d'heure de formation / l'effectif moyen

Il doit être suivi dans le temps et pour chaque catégorie. Les différences et les évolutions sont très significatives.

II.1.3.4.2.2) Le co-investissement :

➤ Nombre d'heures de formation non rémunérés / total des heures de formation

Il indique la part d'investissement du salarié dans l'effort de formation. Son augmentation s'inscrit dans l'évolution vers un effort accru et partagé.

Le coût de la formation :

➤ Budget de formation / effectif moyen et budget de formation / nombre d'heures de formation

Ils indiquent l'enjeu financier global par personne et la maîtrise des coûts horaires.

II.1.3.4.3) La politique de rémunération :

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles²⁶ :

Le contrôle de la politique de rémunération qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.) ;

Le contrôle de la masse salariale, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

Le contrôle de système « paye », qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaires par exemple).

Les indicateurs de rémunération :

- ✓ Ratio de rémunération moyenne
- Masse salariale annuelle / effectif moyen annuel
- ✓ Ratio d'accroissement des rémunérations
- % annuel d'augmentation de l'entreprise / idem secteur
- ✓ Ratio de progression du pouvoir d'achat

²⁶ NARO (G), op cit, p.52.

- Indice des salaires / indice des prix
- ✓ Ratio de hiérarchie des salaires
- Salaire moyen catégories les mieux payées / salaire moyen catégories aux salaires les plus faibles
- ✓ Ratio de promotion
- Nombre de promotions annuelles / effectif

II.1.3.4.4) Analyse de climat social :

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

II.1.3.4.4.1) Le turn-over :

L'idée générale est qu'un nombre important de départs du personnel traduit un climat défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turn-over important, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turn-over de leurs consultants juniors. Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif. Cela permet de « mettre du sang neuf » dans l'entreprise... il ne reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turn-over est un facteur de dysfonctionnements. Il peut s'avérer coûteux (coût de remplacement, de formation et d'apprentissage,...), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité de ses interlocuteurs. Les indicateurs de turn-over²⁷ :

- Taux général : effectif sorti / effectif total
- Taux de démission : total des démissions / total des départs
- Mesure de stabilité : nombre de présent au bout de N mois

II.1.3.4.4.2) L'absentéisme :

Il est également coûteux et source de dysfonctionnements. Comme le turn-over, il génère ces coûts cachés. Il convient de l'étudier en comparaison dans le temps et dans l'espace (par rapport à l'ensemble des établissements du groupe, au secteur d'activité, etc.). Les indicateurs de l'absentéisme sont :

- Jours d'absence / total des jours travaillés
- La mesure de gravité
- Durée total des absences / effectif
- Nombre d'absence / effectif
- Nombre d'absents / effectif

²⁷ NARO (G), op cit, p.52.

II.1.3.4.4.3) La conflictualité :

Les indicateurs de conflictualité traduisent une dégradation du climat et peuvent être annonceurs de crises graves. Les indicateurs de conflictualité²⁸ :

- Fréquence : Nombre de manifestations d'antagonisme ouvert
- Extension : Nombre de personnes ayant suivi le mouvement
- Intensité : Nombre d'heures ou de journées de travail perdues
- Taux de propension : Nombre d'heures ou journées perdues pour faits de grève / Nombre de Salarié des établissements concernés par le conflit
- Taux de concentration : Nombre de grévistes / effectifs de la période
- Intensité conflictuelle: Nombre de journées ou d'heures perdues /Nombre de grévistes

Autres indicateurs de crise :

- Multiplication des incidents de production (erreurs, altercations,...)
- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Accroissement des témoignages de revendication (pétitions, revendications des représentants du personnel,...).

II.1.3.4.4.4) Les conditions de travail et de sécurité

Il convient d'étudier les rubriques suivantes²⁹ :

- Les accidents de travail et de trajet. Il faut préciser le niveau de risque auquel le salarié est confronté dans l'entreprise ;
- Les maladies professionnelles ;
- L'organisation et le contenu du travail : travail posté, travail de nuit, travail à la chaîne ;
- Les conditions physiques du travail : le bruit et la chaleur ;
- La durée et l'aménagement du temps de travail.

L'ensemble des informations relatives aux horaires, aux aménagements, aux congés permet de cerner l'importance des contraintes de l'activité.

A partir de l'examen de ces rubriques, il est possible de cerner partiellement la qualité de vie au travail ou les principales attentes à cette qualité.

Après avoir recueilli des informations, l'auditeur doit les analyser pour identifier les problèmes significatifs et évaluer la gravité et à diagnostiquer les causes. Toute situation complexe doit être décomposée en élément simples, qui seront ensuite réunis en sous-ensemble pertinent. L'auditeur observera les tendances et les interactions, effectuera des

²⁸ NARO (G), op cit, p.53.

²⁹ PERETTI (J.M), ressource humaine, op cit, p.91.

comparaisons, vérifiera la validité des données, et appréciera les résultats. L'analyse consiste aussi à isoler des phénomènes, à les identifier, à quantifier, et à comparer avec des normes, ce sont toutes ces opérations qui font de l'audit un examen objectif.

II.1.4) La phase de conclusion :

La conclusion d'un audit se matérialise par la remise d'un rapport d'audit contenant les résultats de la mission de l'audit à partir desquelles des missions de mise en conformité pourront être proposées dans l'entreprise.

La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction et sur sa volonté et sa capacité à l'exploiter.

Cette information est présentée selon diverses modalités. Elles doivent répondre à plusieurs exigences. Sa qualité est nécessaire. L'information porte sur trois points³⁰ :

- Les travaux effectués, leur finalité et les constatations ;
- L'opinion de l'auditeur ;
- Les recommandations permettant d'orienter l'action.

II.1.4.1) Les réalisations (travaux effectués et constatations)

Quelle que soit la nature des investigations réalisées, il est vital d'apporter au lecteur tous les éléments lui permettant d'apprécier la rigueur, la portée et les limites des travaux.

II.1.4.2) L'opinion

C'est un jugement professionnel formulé par l'auditeur. Elle repose sur des constatations effectuées. Elle doit être l'expression exacte de ce que pense l'auditeur, ne comporter que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

II.1.4.3) Les recommandations

Les attentes de la direction ne se limitent pas aux constatations et aux opinions. Elle souhaite que ces préconisations permettent d'améliorer la conformité et l'efficacité des pratiques, la définition et la mise en œuvre des politiques sociales.

Le rapport de l'auditeur doit donc s'achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits, ...etc.

II.2) Les outils de l'audit social

pour formuler des conclusions objectives, l'auditeur social doit adopter une méthodologie rigoureuse qui implique l'utilisation d'outils et techniques pour recueillir

³⁰ PERETTI (J.M), op cit, p.211.

l'information sans biais, l'analyser en minimisant le risque d'erreurs et la présenter de façon efficace.

II.2.1) Les outils et les techniques de recueil d'information :

Pour mener à bien ses travaux, l'auditeur à recours à tout un bagage de moyens diversifiés qui sont autant d'outils d'audit social.

II.2.1.1) Le choix de la population d'étude :

La procédure d'échantillonnage permet de savoir qui sera interrogé au cours de l'audit social? La question du qui est essentielle pour s'assurer de la représentativité de l'échantillon choisi. La procédure d'échantillonnage vise à interroger moins de personnes, dans la mesure où ce nombre réduit permet de généraliser les résultats à tout le monde sans marge d'erreurs élevée. Pour ce faire, il existe plusieurs techniques *d'échantillonnage probabiliste*³¹ qui assurent une bonne estimation de la population totale.

➤ L'échantillon aléatoire simple :

Consiste à tirer au sort plusieurs individus au sein de la population d'étude totale.

➤ L'échantillonnage stratifié :

Suppose que l'on scinde la population totale en sous-groupe homogènes, selon l'âge, le niveau de diplôme, le sexe, ou toute autre caractéristique jugé pertinente. On obtient ainsi des sous-groupes, et l'on n'a besoin que d'un petit échantillon de chacun des sous-groupes pour avoir une estimation précise de la population totale. cet échantillon doit être tiré au sort pour que l'échantillonnage soit probabiliste.

➤ L'échantillonnage systématique :

Signifie qu'il existe un écart ou intervalle identique entre chaque unité sélectionnée dans l'échantillon.

D'autres techniques d'échantillonnages sont utilisées en audit social, mais elles ne sont pas probabilistes, c'est-à-dire que tous les individus n'y ont pas la même chance d'être sélectionnés. On choisit alors les unités de manière arbitraire.

➤ L'échantillonnage de convenance :

Consiste à interroger les salariés en fonction de règles qui arrangent l'entreprise et/ou l'auditeur : une liste de noms donnée par l'entreprise, une liste de personnes volontaire, etc.

➤ L'échantillonnage par quota :

S'appuie sur les mêmes principes que l'échantillonnage stratifié, mais au lieu de tirer au sort les personnes de chaque sous-groupe, on les choisit arbitrairement.

³¹ GUERRERO (S), op cit, p.20.

II.2.1.2) Les outils de collecte de l'information sociale :

Les outils choisis dans la démarche de l'audit social pour la collecte de l'information, doivent être pertinentes par rapport à la taille de l'échantillon, et le temps disponible, ainsi aux types d'informations à recueillir. Les principaux outils de collecte des informations sont :

- L'analyse des documents ;
- L'entretien (individuel ou de groupe) ;
- L'observation ;
- Les tableaux de bord sociaux ;
- Le questionnaire (fermé ou ouvert).

Le tableau suivant montre les avantages, les inconvénients et les contextes favorables à l'utilisation de chaque outil de collecte de l'information :

Tableau N° 2: Les outils de collecte de l'information sociale.

	Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
Analyse des Documents	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte d'information facile et Systématique ; - Permet de traiter beaucoup de dossiers des salariés ; - rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> - ne permet pas de collecter Des informations « qualitatives » ; - informations réduites. 	<ul style="list-style-type: none"> - en complément des autres outils de collecte ; - pour des informations de GRH (dossiers de recrutements ou d'évaluation, etc.).
Entretien Individuel	<ul style="list-style-type: none"> - détaillé et riche d'informations ; - laisse les salariés s'exprime selon leurs propres priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> - long ; - non anonyme ; Peut créer des réticences sur tout lorsque le thème traité est « sensible ». 	<ul style="list-style-type: none"> - échantillon petit ; - comprendre une situation ; - connaître des perceptions avec précision.
Entretien de Groupe	<ul style="list-style-type: none"> - permet de confronter les points de vue ; - créativité du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - peu adapté dans le cas des conflits ; - les idées des leaders peuvent dominer sur les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> - validation des résultats ; - partage des différents points de vue.
	<ul style="list-style-type: none"> - permet de vivre le travail à la place des 	<ul style="list-style-type: none"> - limitée à des activités qui sont visible de 	<ul style="list-style-type: none"> - lorsque les emplois sont simples ;

Observation	<ul style="list-style-type: none"> salariés (information sur le travail, l'ambiance,...) ; - réduit l'effet Hawthorne lorsque l'observation est discrète. 	<ul style="list-style-type: none"> l'extérieur ; - long (plusieurs jours sont parfois nécessaires). 	<ul style="list-style-type: none"> - lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils ; - lorsque l'on veut observer des comportements.
tableaux de bord sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - quantitatifs ; - existent souvent en entreprise ; - donnent des indications chiffrées sur un thème donné. 	<ul style="list-style-type: none"> - complexes et longs à collecter si l'on n'a rien au départ ; - ne permettent pas de comprendre les causes d'un problème. 	<ul style="list-style-type: none"> - pour caractériser un problème ; - pour étudier les ratios de sous-groupes selon le problème posé (ex : absentéisme par service).
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - rapide ; - facile à administrer ; - permet des tests statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - information ciblée (ne laisse pas place à d'autres thèmes) ; - taux de retour aléatoire. 	<ul style="list-style-type: none"> - échantillon large ; - validation ou généralisation des résultats ; - quantification des perceptions.

Source : GUERRERO (S), « Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Paris, 2008, p.24-25.

L'auditeur devra faire des arbitrages pour choisir les outils de collecte qui, dans un contexte de coût, de temps et de climat social donné, devraient conduire à collecter l'information qu'il recherche.

II.2.2) Outils et techniques d'analyse :

L'importance de ces outils ne doit pas être négligée car seule une bonne analyse garantit la solidité des résultats. Le tableau suivant montre les avantages, les inconvénients et les contextes favorables à l'utilisation de chaque outil de collecte de l'information :

Tableau N° 3: Les outils d'analyse de l'information sociale.

		Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
Entretiens, d'observation	Analyse de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - permet de comprendre une situation ; - permet d'avoir des analyses précises et détaillées. 	<ul style="list-style-type: none"> - très long ; - demande beaucoup de rigueur. 	<ul style="list-style-type: none"> - dès que l'on a procédé à des entretiens (groupe ou individuelles) ou à de l'observation.
	Comptage thématique pourcentages	<ul style="list-style-type: none"> - utilisable avec tous les outils de collecte ; - donne une vision synthétique des opinions ou d'une situation. 	<ul style="list-style-type: none"> - peu pertinent pour comprendre ou aller dans les détails. 	<ul style="list-style-type: none"> - pour quantifier les repenses apportées.
Questionnaires	Tests statistiques	<ul style="list-style-type: none"> - possible avec des données quantitatives et qualitatives ; - seuls outils qui vérifient si des relations sont significatives. 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessitent des connaissances en statistiques ; - nécessitent le recours à un logiciel (spss, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - pour démontrer un lien entre les causes et le problème étudié.
Questionnaires, tableaux de bord	Statistiques descriptives	<ul style="list-style-type: none"> - utilisable surtout avec des données quantitatives ; - conduisent à des profils type. 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessitent des connaissances en statistiques ; - nécessitent le recours à un logiciel (spss, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - pour identifier des groupes de salariés ou pour regrouper des résultats entre eux.
Questionnaires, tableaux de bord	Calcul de ratios	<ul style="list-style-type: none"> - permet des études longitudinales ; - apporte du recul sur une situation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - se limite à l'étude des données chiffrées. 	<ul style="list-style-type: none"> - pour nuancer la gravité d'une situation (selon l'âge, le sexe, etc.)
		<ul style="list-style-type: none"> - fait une synthèse des 	<ul style="list-style-type: none"> - n'apporte pas de 	<ul style="list-style-type: none"> - pour ordonner

Tous les outils	Arbre des causes	causes ; - met en perspective les données recueillies, quel que soit l'outil de collecte utilisé.	garantie statistiques contrairement aux tests.	et tirer l'information ; - pour représenter les causes et conséquence d'un problème dans un schéma.
------------------------	------------------	--	---	--

Source : GUERRERO (S), Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Paris, 2008, p.28.

Chaque outil d'analyse dépend de l'outil de collecte de l'information qui a été choisi.

II.2.3) Les techniques de présentation des résultats :

Toute mission donne lieu à la rédaction d'un rapport de synthèse, qui est remis à la direction ou au demandeur de l'audit.

Du fait des objectifs assignés à tel rapport (communiquer un constat, attirer l'attention de la direction sur certains points, proposer des recommandations réalistes et objectives), celui-ci doit respecter les règles élémentaires de communication en utilisant un langage accessible aux lecteurs concernés, ce qui implique que l'auditeur comprenne ce qu'ils perçoivent.

En outre, un rapport doit être exact, clair, concis, actuel et constructif. L'exactitude signifie non seulement la précision, mais aussi la fiabilité : le rapport doit être factuel et s'attacher uniquement aux points les plus importants observés par l'auditeur.

La clarté suppose qu'une progression logique soit suivie, que le lecteur sache dès l'introduction où le rapport le conduira, et que les phases utilisées évoquent le plus souvent possible les idées d'efficacité et de rentabilité.

La lecture d'un rapport prend toujours du temps plus celui-ci sera bref, plus ce rapport sera apprécié. Cela suppose que les éléments secondaires par rapport à l'objectif principal visé soient éliminés ou inclus dans les annexes.

En outre, le rapport doit prouver son intérêt par son caractère actuel : il répond à la nécessité pour la réalisation de savoir ce qui se passe, et quelles actions immédiates doivent être prises. Lorsque les audits s'étendent sur plusieurs semaines ou mois, des rapports intermédiaires faisant état de certains résultats, sont transmis pour que les intéressés puissent

prendre immédiatement certaines dispositions pour corriger des déficiences impliquant des risques importants, et montrer ainsi ce qu'il est possible d'attendre d'un audit social.

Enfin, un rapport doit être objectif et constructif. Il doit éviter de remettre en cause les individus, et de souligner certains problèmes passés. Au contraire, il doit souligner les améliorations possibles.

Il est recommandé que les rapports d'audit comprennent³² :

1. un résumé des conclusions ;
2. une identification de la demande qui est l'origine de la mission d'audit ;
3. Une description des objectifs de l'audit ;
4. La délimitation de l'étendue du domaine audité, et des précisions sur ce qui était hors du champ de l'audit ;
5. Le constat des conditions observées favorables et défavorables ;
6. Une évaluation de la situation et des recommandations pour corriger chaque déficience constatée ;
7. Eventuellement, des annexes reproduisant des informations pertinentes.

Après avoir présenté d'une manière générale le cadre théorique de l'audit social, nous allons nous intéresser, désormais dans le second chapitre à notre essai d'élaboration de l'audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

³² CANDAU (P), op cit, p.112.

Chapitre 2: l'audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie spa

**Section 1 : Présentation de Danone Djurdjura Algérie spa et sa politique
ressources humaines**

**Section 2: L'application de l'essai d'élaboration d'un audit social au sein de
l'entreprise DDA**

Chapitre2 : L'audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie

Ce chapitre est un essai d'élaboration de l'audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA), pour évaluer sa performance sociale et l'efficacité de la politique menée à l'égard de son personnel (section2). Mais avant, (en section 1) une présentation brève et utile de cette entreprise.

Section I : Présentation de l'organisme audité

L'entreprise Danone est une grande multinationale, leader mondial sur le marché des produits laitiers frais (PLF), de biscuits et du marché de l'eau minérale. Installée depuis 2001 en Algérie. Elle s'est liée en partenariat avec le groupe BATOUCHE qui détenait 51% des parts de la nouvelle société (Danone Djurdjura Algérie), avant de la céder totalement au groupe mondial en 2007 qui devient son actionnaire à 100%.

I.1) Présentation de DANONE DJURDJURA Algérie :

Dans cette étape nous allons voir la genèse de la création de notre organisme d'accueil, l'entreprise Danone Djurdjura Algérie en commençant par l'historique de Djurdjura, le partenariat avec Danone. Suivi par la situation géographique, les objectifs de DDA, son organisation et sa gamme de produits.

I.1.1) Historique de Djurdjura

C'est en 1984, que le groupe familial Batouche a décidé de créer une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'Ighzer Amkrane, avec des moyens très limités dont il dispose. L'unité a démarré sa production avec une capacité de 1000 pots/heure.

Deux ans plus tard (1986), l'unité a réussi d'acquérir une conditionneuse thermo formeuse qui à quadruplé sa capacité de production. Jusqu'à 1991, la SARL Djurdjura s'est dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert, d'une ligne de crème dessert, d'une nouvelle conditionneuse de 9000 pots/heure. De 1993 à 1995 l'inauguration d'une nouvelle unité à la zone industrielle Taharacht, Akbou après les rénovations du matériel.

En 1999 l'entreprise à connu une grande extension avec la construction d'une deuxième usine de fabrication des produits (fromage fondu, fromage à pate fraiche, camembert). Après, c'était la recherche d'un partenaire étranger qui va booster et soutenir cette croissance.

I.1.2) Partenariat Danone Djurdjura

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais (PLF) Danone à conclu un accord de partenariat avec la laitière Djurdjura, leader de marché Algérien des PLF en

prenant une participation de 51% donnant naissance à la Danone Djurdjura Algérie SPA ; sous forme juridique d'une société par actions avec un capital de 2.700.000.000 DA.

Le partenariat a été lancé sur le terrain en Août 2002. Cette année était consacrée à la rénovation du site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future. Une année plus tard Danone Djurdjura a connu une croissance en chiffre d'affaire supérieur à 60%. Sa part de marché en valeur est passée selon des estimations de 28% à 35%. Elle a contribué à faire accroître de 40% en volume le marché des produits laitiers frais.

Trois ans plus tard (avril 2006) le groupe Danone a porté sa participation de 51% à 95% dans la société, puis à 100% en 2007. Danone Djurdjura devient le leader du marché Algérien.

1.1.2.1) Le groupe Danone :

Les origines de groupe Danone remontent à 1966 lors de fusion des deux entreprises françaises « glaces de Boussois Souchon » et « Verrière Souchon Neuversel » qui ont donné naissance au groupe « Boussois Souchon Neuversel » (BSN).

A partir des années 1970, BSN est devenu un acteur international majeur de la production et commercialisation des produits laitiers frais, de l'eau conditionnée, de l'alimentation infantile et de la nutrition clinique. Les premières implantations du groupe en dehors de l'Europe remontent au début des années 80, représentées principalement par l'acquisition de Danone aux Etats-Unis en 1981. Mais son développement dans le monde n'a véritablement commencé qu'à partir de 1987, tandis que l'Europe s'enfonçait alors dans une nouvelle récession, plus sévère que les précédentes, les pays du Sud-est asiatique et dans une moindre mesure l'Amérique latine ont continué à afficher des taux de croissance impressionnants. Le groupe s'efforce, donc d'accroître sa présence et ses activités, en multipliant les acquisitions et en développant les exportations.

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de rebaptiser groupe Danone (BSN, société mère du groupe, à cette occasion, également rebaptiser Groupe Danone) pour profiter de sa principale marque connue dans tous les continents.

1.1.3) La situation géographique :

Sur le plan géographique, DDA occupe un lieu stratégique en l'occurrence la zone industrielle (TAHARACHT) qui est un véritable carrefour économique à Bejaia de quelque 50 unités de production agroalimentaires. Elle est située à 02 Km d'une grande agglomération Akbou, à 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya. Et environs 170 Km à l'ouest de la capitale Alger.

I.1.4) Les objectifs de DDA :

- La mise en place d'une politique pour le développement d'une production laitière algérienne de qualité. Afin de procurer du lait frais de bonne qualité et produit localement à travers la construction d'un réseau de collecte auprès des éleveurs locaux producteurs tout en les incitant à une meilleure production sur les trois axes qualité, volume et prix.
- Amélioration de la performance des employés en leur accordant des formations adéquates.
- Développer la stratégie commerciale pour :
 - ✓ Développer le marché en tant que leader.
 - ✓ Devenir le partenaire favori des clients.
 - ✓ Doubler le chiffre d'affaire tous les trois ans.

I.1.5) Organigramme de l'entreprise Danone :

Comme toute entreprise, Danone Djurdjura est structurée en plusieurs directions, départements et services comme le montre le schéma (voir en annexe n°1). Elle est dirigée par un directeur général qui veille sur sa gestion et son développement.

Pour assurer un bon fonctionnement de Danone-Djurdjura le directeur général est subordonné par trois directions assistantes :

- ❖ Travaux neufs.
- ❖ La direction Projet.
- ❖ Assistante de direction.

Le directeur général et ses directeurs forment l'unité centrale pour bien assurer la coordination entre les différentes directions. La direction générale est composée de deux départements :

❖ Département développement :

Il a pour mission le lancement de nouveaux produits, l'amélioration des produits existants et le maintien de la qualité et l'innovation.

❖ Département contrôle qualité et assurance qualité :

Les yaourts subissent plus de 2000 contrôles par jour et en 24h, pour assurer que le yaourt est en bon état. Ce département se compose de deux services :

- ✓ Service certification ;
- ✓ Service laboratoires.

I.1.5.1) La direction des ressources humaines :

Elle est subdivisée en deux départements à savoir :

I.1.5.1.1) Département ressources humaines : qui assure la gestion administrative des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veillant aux relations avec les organismes extérieurs. Ce dernier a pour mission de gérer les carrières, de procéder au

recrutement (interne, externe), de suivi des formations, de gérer les informations et communiquer en interne. Il est encore subdivisé en deux services :

- ✓ Service paie et social ;
- ✓ Service recrutement et formation.

I.1.5.1.2) Département moyens généraux : qui prend en charge l'hygiène et la sécurité en veillant à la prévention en matière de sécurité, intervention en cas d'incendie ou accident, et effectue des visites quotidiennes dans les lieux de travail. Il comporte deux services :

- ✓ service hygiène et sécurité ;
- ✓ service parc.

I.1.5.2) La direction finance et comptabilité :

C'est une fonction (direction) de support. Elle travaille en coopération avec tous les autres départements. Elle a pour mission d'établir tous les états financiers (bilan, tableau des comptes de résultats), de calculer les ratios de trésorerie... Elle englobe trois services à savoir:

- ✓ Service comptabilité générale ;
- ✓ Service comptabilité analytique ;
- ✓ Service informatique.

I.1.5.3) Direction d'achat :

Qui comporte un seul département : approvisionnement.

La responsabilité de ce département est de traiter les appels d'offre, de procéder à la sélection des fournisseurs et de négocier avec eux, réduire les coûts d'achat. Il se compose de trois services :

- ✓ Service matière première et emballage;
- ✓ Service collecte de lait;
- ✓ Service investissement.

I.1.5.4) Direction usine :

Elle prend en charge l'ensemble des opérations liées à la production, maintenance, à la qualité et la performance. Ces opérations permettent de réaliser des produits selon des normes internationales.

Elle se décompose en deux départements :

❖ **Département technique :** il joue un rôle très important dans l'unité de production, ce dernier contient trois services :

- ✓ Service maintenance ;
- ✓ Service utilité ;
- ✓ Service environnement.

❖ **Département production** : la concurrence exige des informations plus précises sur les performances des activités de l'unité. Il contient deux services :

- ✓ Service process;
- ✓ Service condition yaourt.

I.1.5.5) Direction commerciale:

Elle a pour mission de développer les promotions et les animations sur les circuits de distributions, développer le marketing direct via le service trade marketing et de gérer et stimuler la force de vente. Elle est composée de deux services :

- ✓ Service des ventes ;
- ✓ Service trade marketing.

I.1.5.6) Direction marketing :

Au cœur des affaires de Danone, la direction marketing travaille en étroite collaboration avec tous les autres départements car il est responsable en premier lieu du développement de tous les produits Danone. Elle a pour mission d'établir entre Danone et son marché (mener des études de marché), de développer des produits ayant pour vocation de satisfaire au mieux les exigences des consommateurs et enfin de gérer le mix marketing de chaque produit.

1.1.6) La gamme de produits :

L'unité Danone Djurdjura Algérie produit 350 à 400 tonnes /jour du yaourt et du jus:

➤ **Les yaourts :**

- yaoumi.
- Danette au chocolat.
- Danette caramel.
- Activia.
- Activia bouteille.
- Gervais.
- Dun' up bouteille.
- Brassé.
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

➤ **Les jus :**

- Danao bouteille.

Section II : Essai d'élaboration de l'audit social au sein de DDA

Notre stage pratique au niveau de DDA s'est étalé sur une période d'un mois, du 08/04/2012 au 08/05/2012. Durant cette période nous nous rendons deux fois par semaine à l'entreprise pour un essai d'élaboration d'un audit social.

Dans cette section nous abordons la méthodologie suivie durant notre stage pratique, présentée en quatre parties, la première qui est de l'ordre de mission, la deuxième le pré-diagnostic ainsi que les travaux et le rapport de l'audit, la troisième c'est l'opinion, et enfin les recommandations.

II.1) L'ordre de mission de l'audit social :

Cette phase préliminaire comprend le cadre de la mission de l'audit auprès de DDA pour un essai d'élaboration d'un audit social au niveau de la direction des ressources humaines (DRH)

Cette mission d'audit n'est pas consécutive à l'apparition d'un problème dans les pratiques ressources humaines au niveau de l'entreprise DDA mais c'est beaucoup plus pour l'apprentissage de notre champ théorique sur le terrain ; pour le comprendre et le découvrir davantage. Ainsi cet essai au niveau de DDA consiste à faire un :

Audit de conformité et d'efficacité pour un contrôle de réalisation des objectifs de la direction des ressources humaines.

II.2) Le pré-diagnostic et les travaux de l'audit:

Cette phase consiste à recueillir et analyser des informations d'ordre social. Elles servent de base pour construire notre référentiel et mener notre audit de conformité. Ces informations portent sur :

- L'état de l'effectif DDA;
- Des données sur le climat social à savoir le turn over, l'absentéisme, les accidents de travail, et la conflictualité au sein de DDA ;
- La politique de formation au sein de DDA ;
- La politique de rémunération au sein de DDA : avec la convention collective qui s'applique, et les avantages particuliers ;
- Les relations sociales chez Danone entreprise mère ;
- La communication interne chez Danone ;
- Le style de management chez Danone entreprise mère.

Et pour atteindre cet objectif, nous avons procéder à la démarche suivante :

- Analyse des indicateurs sociaux;
- Entretien auprès du responsable de l'administration sociale et paie,
- Visite du site internet de Danone entreprise mère ;

- Questionnaire auprès des salariés.

II.2.1) Remarques :

Durant notre stage deux documents fournis par la direction des ressources humaines étaient à notre disposition. Il s'agit de la convention collective, la charte de sécurité et le règlement intérieur de l'entreprise.

Par contre, ils nous ont informés de l'existence de rapports périodiques d'audit effectués auparavant, que malheureusement n'étaient pas à notre portée; faute de leur caractère confidentiel.

Comme nous signalons l'absence de référentiels et données fiables en Algérie portant sur des données sociales pour pouvoir mener un audit social (de conformité, d'efficacité ou même stratégique)

II.2.2) Le pré-diagnostic :

Ce pré-diagnostic nous a permis de recueillir des informations, de les analyser, et de construire notre référentiel pour mener à terme notre opération d'audit.

II.2.2.1) L'état de l'effectif de DDA :

L'effectif total de DDA au 31/04/2013 est de 616 salariés, répartis comme suit :

II.2.2.1.1) Répartition de la structure des effectifs par catégories socio-professionnelles :

Tableau N°4 : La répartition des effectifs selon la catégorie socio-professionnelle :

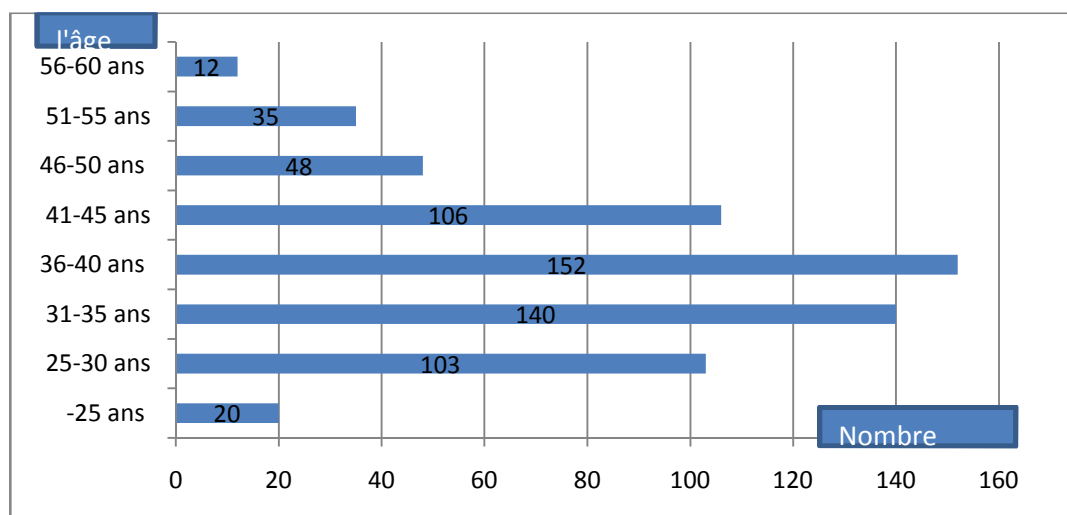
Catégorie	31/04/2013	%
Cadre dirigeant	01	0,16
Cadre supérieur	12	1,95
Cadre moyen	39	6,33
Agents maîtrise	60	9,74
Exécutants	504	81,82
Total	616	100

Source : Document de la DRH de DDA.

D'après ces données, la catégorie des exécutants représente la catégorie la plus importante de l'effectif global. Ce qui correspond souvent à la structure pyramidale de l'organisation humaine dans une entreprise dont l'activité principale est la production agroalimentaire. Ainsi la catégorie des cadres (supérieurs et moyens) représente une catégorie minoritaire mais qui occupe les postes décisionnelles et intermédiaires dans l'organigramme de l'entreprise. Et enfin, les agents de maîtrises représentent 9,74 % de l'effectif global.

II.2.2.1.2) La répartition des effectifs en fonction de la catégorie d'âge :

Le graphique suivant nous donne la répartition des effectifs, par tranche d'âge :

Figure N° 02 : La pyramide des âges de l'effectif DDA :

Source : Document de la DRH de DDA.

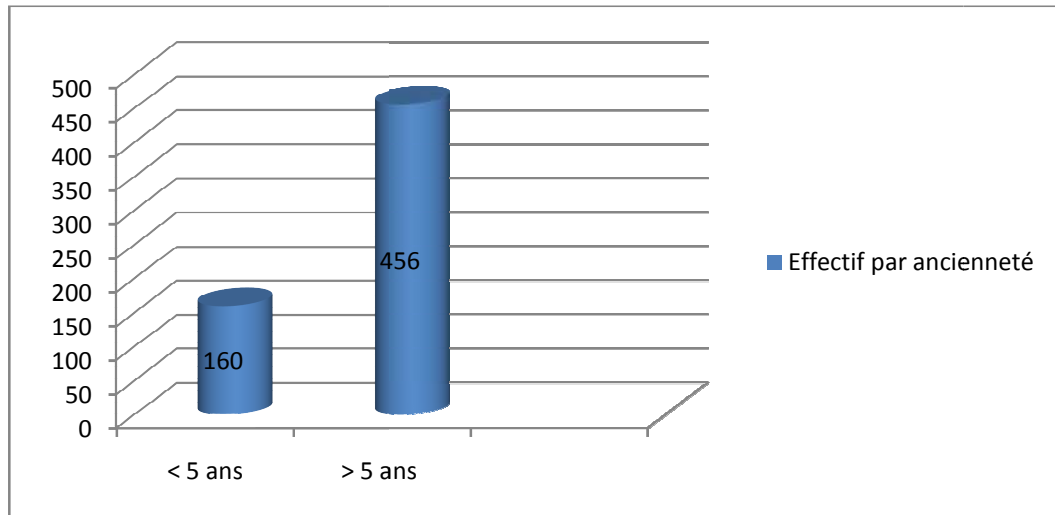
Cette pyramide qui est proche de la forme d'une toupie. L'entreprise DDA a embauché ces cinq dernières années (voir pyramide d'ancienneté, 26% en moins de 5 ans). Nous remarquons une concentration des effectifs des tranches d'âges suivantes : (25 - 45) qui représentent 81,34 % de l'effectif global. Ce qui nous indique que ces quatre catégories sont très importantes dans cette entreprise. Par contre la catégorie (plus de 56 ans) ne représente que 1,95 % de l'effectif global. Sans prendre en considération la politique de recrutement et de gestion de carrières, si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges peut se révéler délicate car à moyen terme la situation des plus jeunes peut poser problème, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant, et à long terme la toupie devient champignon d'où le départ massif des juniors qui peut entraîner une perte des compétences.

II.2.2.1.3) La répartition des effectifs par ancienneté :

Tableau N° 5: La répartition de l'effectif de DDA par ancienneté.

Catégorie	Nombre	%
< 05 ans	160	25,97
> 05 ans	456	74,03
Total	616	100

Source : Document de la DRH de DDA.

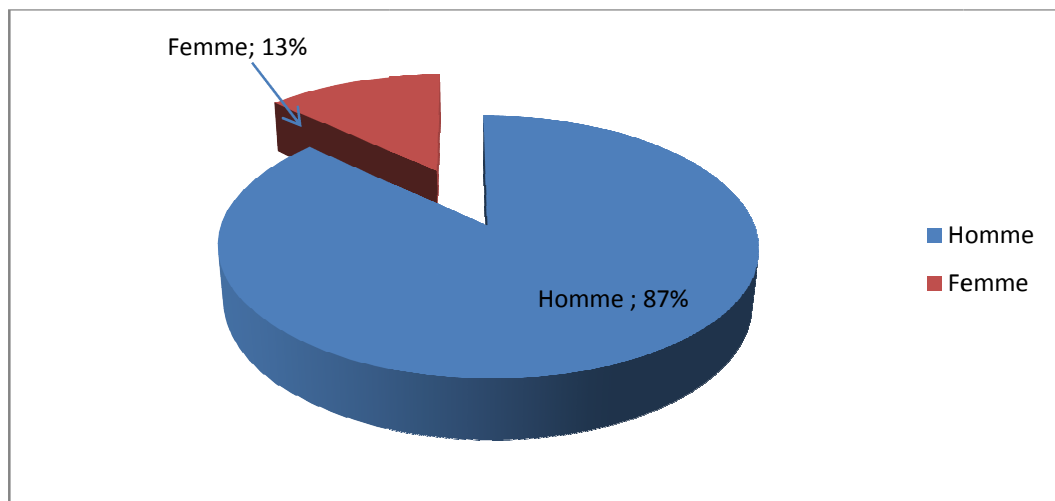
Figure N°03 : L'effectif par ancienneté :

Source : Document de la DRH de DDA.

A travers ce schéma, nous remarquons que 74,03 % de l'effectif ont plus de 5 ans d'ancienneté, en 5 dernières années, 160 salariés ont été recrutés. D'après le responsable de l'administration sociale et paie « *c'est pour pallier aux nouveaux besoins ayant pris naissance suite à la création des nouvelles unités* ».

II.2.2.1.4) La répartition des effectifs par sexe :

Elle représente également un intérêt certain du fait de la réglementation relative au travail féminin d'une part et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'autre part.

Figure N°04 : L'effectif par sexe.

Source : Document de la DRH de DDA.

Les salariés de Danone Djurdjura Algérie sont composés en majeure partie d'hommes avec 87%, et près de 13% de femmes. Ce qui représente un taux faible, même si aucune loi en Algérie n'exige un taux relatif de participation de femme dans l'activité d'une entreprise. Et selon le responsable administration, sociale et paie chez DDA « *ce taux relativement faible est*

dû à l'activité de l'entreprise avec un système de travail continu (3x8), et ne peuvent pas assurer un travail de nuit d'où leur activité qui se limite dans l'administration.».

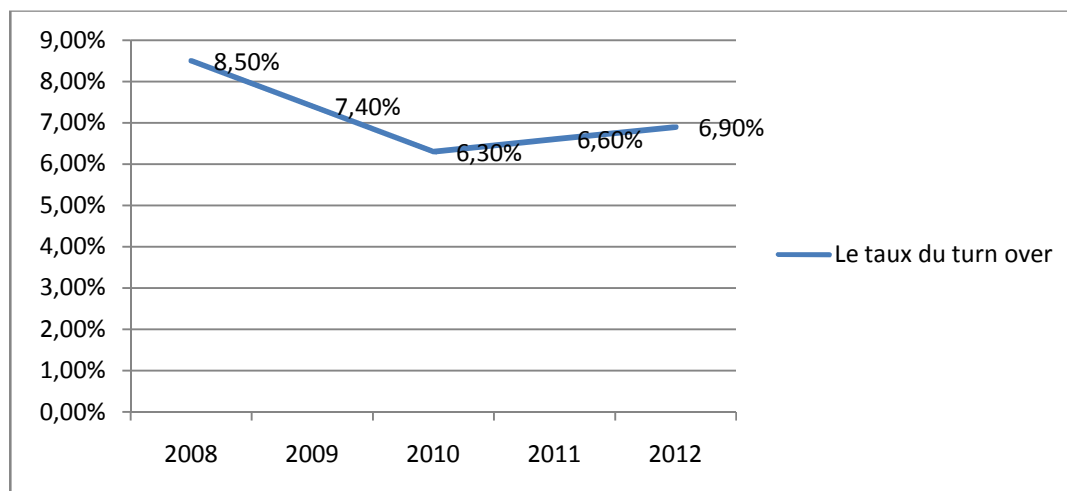
La réglementation algérienne de droit de travail Loi n° 90-11 du 21/04/1990 dans son article 29 chapitre 3 section 2 relatif au travail de nuit stipule : «il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit. Des dérogations spéciales peuvent toutefois être accordées par l'inspecteur du travail territorialement compétent, lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail justifient ces dérogations.».

II.2.2.2) Des données sur le climat social de l'entreprise DDA :

II.2.2.2.1) Le turn-over :

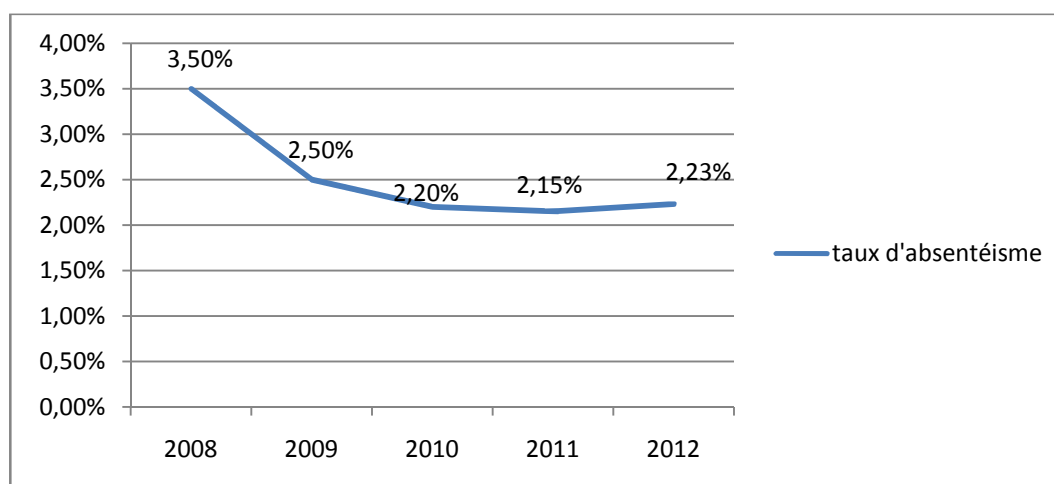
Le turn-over est la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départs vers l'extérieur. Il est à noter toutefois que les entreprises étudient les départs de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des collaborateurs d'un poste à un autre ; le turn-over global étant alors la somme de ces deux phénomènes. Il se calcul à partir de ce ratio : le nombre de départ/effectif total à une période donnés.

Figure N°5: Evolution du turn-over (2008-2012):



Source : document de la DRH de DDA.

La figure ci-dessus nous indique une évolution décroissante du taux de turn-over entre 2008 et 2011. En effet, le taux est passé de 8,5% en 2008 à 6,3% en 2010. Néanmoins ce taux ne restera pas bas pour l'année 2011 et l'année 2012, il connaîtra une petite hausse non significative respectivement de 0,3% et 0,6 par rapport à 2010. D'après le responsable de l'administration sociale et paie « les agents de maîtrises et exécutants sont les catégories les plus touchés du turn over. Les fins de contrats et les démissions sont les motifs du turn over au sein de DDA, si un salarié veut quitter l'entreprise on ne peut pas l'empêcher ». Ce qui nous indique que les départs de l'entreprise ne sont pas étudiés profondément (juste les motifs à savoir les démissions et les fins de contrats).

II.2.2.2.2) L'absentéisme :**Figure N° 06 :** Evolution du taux d'absentéisme (2008 – 2012).

Source : Document de la DRH de DDA.

En l'absence des données relatives des autres entreprises en Algérie (normes, référentiels nationaux ou sectoriel), on a procédé à des comparaisons en interne, ce sont des variations dans le temps du taux d'absentéisme. Un indicateur sert de moyen d'alerte : c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. L'absentéisme chez DDA est en constante régression et le schéma ci-dessus le confirme. En effet, le taux d'absentéisme est passé de 3,5% en 2008 à 2,15% en 2011. Néanmoins il connaîtra une petite hausse de 0.8% par rapport à 2011. Avec un objectif d'avoir un taux d'absentéisme moins élevé, DDA réalise une performance en ce terme. Pour aller plus loin dans l'analyse des données, pour être capable de suivre le phénomène « en temps réel » et définir des actions correctives, il peut être pertinent de mettre au point un tableau de bord de suivi de l'absentéisme. Le tableau suivant récapitule les différentes causes d'absentéisme :

Tableau N°6 : Les causes de l'absentéisme.

Motifs de l'absentéisme	Moyenne
Absences autorisées	28,85%
Absences justifiées	20,12%
Absences non justifiées	1,37%
Accident de travail	9,36%
Maladies	31,74%
Retard	2,31%
Maladie longue durées	4,87%

Source : Document de la DRH de DDA.

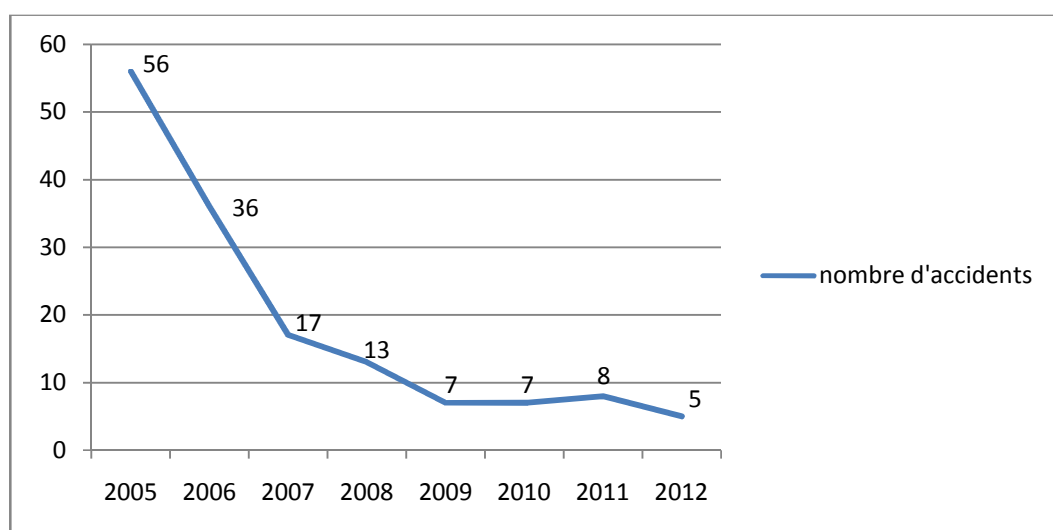
Les arrêts de travail pour maladies constituent la proportion la plus importante de l'absentéisme. En effet, ils représentent un taux de 31.74% suivi par les absences autorisées

avec un taux de 28,85%. Par contre les retards ne représentent que 2.31% seulement. Les absences de courte durée aggrave les conséquences perturbatrices pour l'organisation : elles engendrent des coûts qui peuvent se révéler importants (coût organisationnel, de remplacement,...). Pour le salarié, ces petites absences à répétition peuvent être un signe de désengagement du travail et d'insatisfaction, et elles ont tendance à renforcer ce désengagement, en l'éloignant chaque fois un peu plus de son collectif de travail. Faute d'action correctrice, ce peut être le début d'un cercle vicieux aboutissant à une forme d'exclusion du collectif.

II.2.2.2.3) Les accidents de travail :

Figure N°07: Evolution du nombre d'accidents du travail.

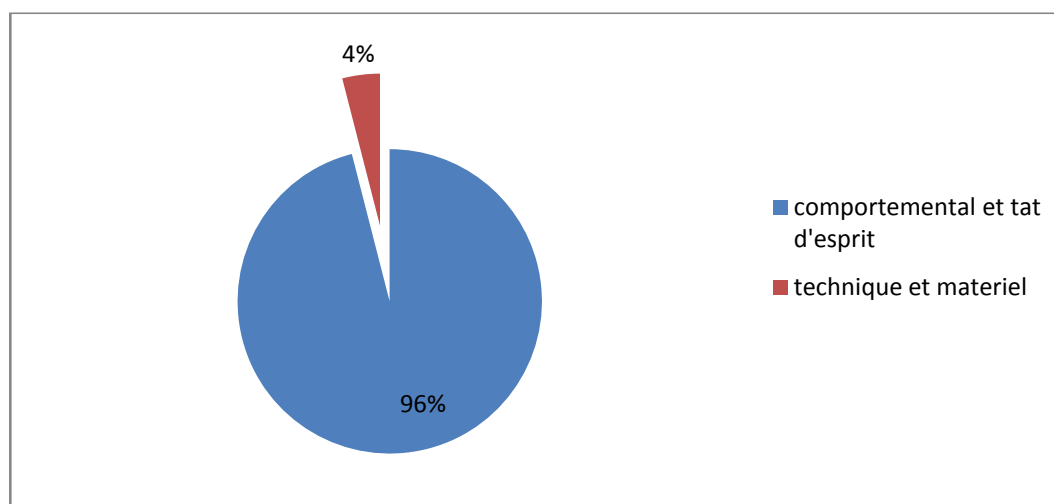
Le schéma ci-dessous nous indique le nombre des accidents pour chaque année depuis 2005



Source : Document de la DRH de DDA.

Nous constatons à travers le schéma ci-dessus, une baisse remarquable du nombre d'accidents, de 56 accidents en 2005 jusqu'à atteindre les 7 accidents pour l'année 2009. A partir de cette année le nombre d'accidents est resté constant, même s'il a connu une hausse en 2011 à 8 accidents. C'est dire que des efforts considérables ont été fournis par l'entreprise en terme de sécurité au travail. Avec un objectif d'atteindre 0 accident¹ l'entreprise DDA ne la pas encore atteint, beaucoup reste à faire surtout en matière de sensibilisation des travailleurs puisque comme nous le remarquons dans le schéma suivant 96% des accidents sont beaucoup plus dû aux comportements et d'état d'esprit, alors que les motifs techniques et matériels ne représentent que 4%.

¹ La charte de sécurité DDA (voir l'annexe n°4).

Figure N°08: Les causes des accidents de travail.

Source : Document de la DRH de DDA.

Sur la question des améliorations qui ont été apportées pour réduire le nombre d'accident de travail, le responsable de l'administration sociale et paie répond : « *beaucoup était apporté en matière de sécurité surtout en formation et sensibilisation à la sécurité au travail. Des audits se font chaque fois qu'un accident survient pour détecter les causes et apporter des solutions* ». D'après l'entretien et les données recueillies nous constatons que beaucoup a été apporté en matière de sécurité avec le dispositif de Wise (système de management de sécurité) qui permet de rectifier les situations à risques et de prévenir les accidents. Ses incontournables règles sont les suivantes :

- ✓ Port obligatoire des EPI (équipements de protection industrielle) ;
- ✓ Respect des consignes de sécurité des machines utilisées ;
- ✓ Se déplacer en sécurité ;
- ✓ Manipuler les produits chimiques en toute sécurité ;
- ✓ Les interventions sur les stations électriques se font uniquement par les personnes habilités ;
- ✓ Respect des règles de sécurité propres à la conduite des chariots.

Sa réussite passe par l'implication quotidienne de comportement et de bonnes pratiques, formalisées par des règles communes. La définition même de ces règles n'est pas chose facile et que leurs applications nécessitent la mobilisation de chacun des employés de DDA.

II.2.2.2.4) La conflictualité :

De nos questions relatives aux relations sociales au sein de l'entreprise, le responsable de l'administration sociale et paie nous a rendu « *le climat social est remarquable, car il existe une très bonne entente entre les différents services de l'entreprise. Les relations sont fondées sur le respect et la coopération mutuelle. Il faut même dire que le*

travail se déroule dans une convivialité totale. Par conséquent, cela s'est traduit par un nombre très réduit des contestataires insatisfaites dans leur travail. De ce fait, peu de contentieux sont observés au sein de DDA » et il nous ajoute encore « *la disponibilité des conditions nécessaire au travail, clarté des objectifs, promotions offertes* ». Ce que nous allons confirmer ou infirmer de notre enquête par questionnaire. Il rajoute « *oui y a un syndicat qu'il est en alignement avec les objectifs de l'entreprise, et nous veillons à leur revendications* ».

II.2.2.3) La politique de formation au sein de DDA:

La formation est la mémoire collective de l'entreprise, au regard du savoir de ses salariés. C'est donc l'un des axes stratégiques de la fonction ressources humaines, et un support de qualité aux fonctions de l'entreprise.

II.2.2.3.1) La démarche formation au sein de DDA :

Pour répondre aux besoins des départements en formation, DDA a mis en place une organisation flexible et sur plusieurs étapes:

✓ Détection des besoins :

Le responsable de la formation se base sur les évaluations des responsables, il procède ensuite à l'analyse des besoins pour comprendre exactement les attentes des salariés, et pour ce faire il organise des séances de travaux avec les concernés en vue d'élaborer un programme de formation selon les besoins en compétences en vue d'atteindre les objectifs qui leurs sont fixés.

✓ Recherche des organismes de formation :

En interne :

Le responsable formation organise aussi des formations en interne, et faites par des Danoners cadres dans des domaines précis volontaires à consacrer le nécessaire de leur temps. Une démarche qui permet de réduire les coûts et de valoriser les Danoners cadres et spécialistes dans leurs métiers.

En externe :

Dès la finalisation des besoins de formation, le responsable formation élabore un canevas et des cahiers de charges qu'il envoie à ou aux établissements sélectionnés et aux personnes concernés lorsque il juge que les programmes de formations dont ils ont besoins ne pouvant pas être satisfaits au niveau de l'entreprise.

✓ Organisation des formations :

Les sessions de formations sont organisées sur la base des dates choisies et adaptées au travail des structures concernées.

Le responsable s'occupe de tout le volet logistique et doit être présent aux sessions pour veiller à la mise en place des conditions nécessaires durant le déroulement des sessions.

✓ **Evaluation des formations :**

Le responsable procède à deux types d'évaluation : évaluation à chaud (faite sur place et dès la fin de la session de formation) et une évaluation à froid, trois mois après la session pour évaluer la pertinence de la formation.

✓ **Suivi des formations :**

La gestion de la formation permet en outre un suivi administratif des formations effectuées (conventions, factures, programmes de formation, feuilles de présence...) et une évaluation qualitative des sessions.

II.2.2.3.2) Les formations proposées :

DDA propose plusieurs types de formations en interne et en externe de l'entreprise pour l'ensemble de ses employés, parmi les principales nous pouvons citer :

II.2.2.3.2.1) Formations en interne :

✓ **Formations sécurité :** ce sont des formations qui ont pour but d'initier les employés sur les bonnes pratiques en terme d'hygiène, de gestes et postures, de prévention de risques chimiques, d'ergonomie au bureau, de conduite en cas d'incendie et de sécurité routière. Elles sont proposées pour l'ensemble des salariés de DDA et assurées la plupart du temps par le responsable sécurité.

✓ **Formation management des métiers :** ce sont des formations centrées sur les bonnes pratiques de management dans les différents services de l'entreprise (qualité, commercial, production, finances ...etc.), assurées par les responsables des départements pour les maîtrises.

II.2.2.3.2.2) Formations en externe :

Ces formations sont assurées par des organismes externes (algériens ou étrangers) à l'entreprise ou en collaboration avec le groupe Danone, parmi ces formations nous citons :

✓ **Formation sécurité :** ce sont des formations assurées par de experts dans les domaines : hygiène, gestes et posture, prévention de risques chimiques, ergonomie au bureau, la conduite en cas d'incendie et sécurité routière, et elles destinées pour les managers (cadres), après avoir été formés, ces derniers transmettront les compétences acquises à leurs subordonnés.

✓ **Formations management des métiers :** destinées aux responsables de départements et aux chefs d'équipes.

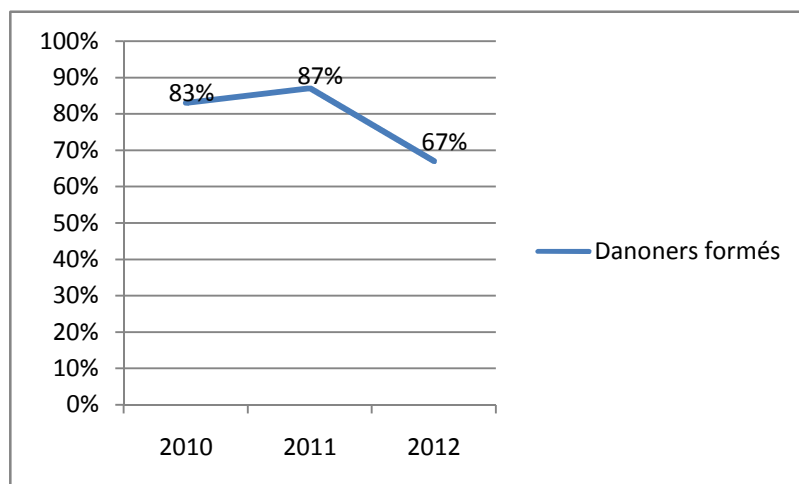
✓ **Formations sur le leadership :** elles ont pour but de développer les compétences managériales des responsables de départements et des teams leaders dans la gestion de leurs subordonnés pour mieux atteindre les objectifs fixés.

II.2.2.3.3) Les indicateurs de formation:

II.2.2.3.3.1) Le nombre de Danoners formés :

Selon le responsable de l'administration sociale et paie « *L'objectif de DDA en terme formation est de 100% de Danoners formés, des sessions de formation sont organisées régulièrement pour parer aux besoins constatés* ».

Figure N° 9: Evolution du nombre de Danoners formés (2009 – 2012).



Source : document de la DRH de DDA.

Le schéma ci-dessus nous indique que le nombre de Danoners formés a connu une hausse de 4 % entre 2010 et 2011, ensuite une régression de 20% pour l'année 2012 par rapport à l'année 2011. D'après le responsable au sein de DDA, « *cette régression peut s'expliquer par le fait que le besoin en formation des salariés pour l'année 2012 était moins important par rapport aux années précédentes* ».

II.2.2.3.3.2) Le nombre d'heures de formation :

Tableau N°7: Evolution du nombre d'heures de formation (2010-2012).

Année	2010	2011	2012
Nombre d'heures	21 000 h	20 000 h	16 000 h

Source : Document de la DRH de DDA.

Tout en sachant que l'objectif de DDA en termes de formation est de minimum 8 heures pour chaque employé pendant l'année.

II.2.2.3.3.3) Le budget destiné à la formation :

Danone Djurdjura Algérie accorde plus d'importance à la formation de ses employés. Cela se fait apparaitre dans son budget destiné à la formation qui s'élève à 10 % de la masse salariale pour l'année 2012.

II.2.2.4) La politique de rémunération au sein de DDA :

La politique rémunération chez Danone Djurdjura Algérie est composée de trois éléments à savoir le salaire de base, des primes et indemnités² :

- ✓ **Salaire de base** : il est déterminé par le poste de travail qu'occupe le travailleur dont le niveau est fixé par la nomenclature des postes de l'entreprise.
- ✓ **Indemnité de conjoint non salarié** : tout travailleur dont le conjoint ne travaille pas, perçoit, mensuellement, une indemnité dont le montant est fixe.
- ✓ **Indemnité d'expérience professionnelle** : elle est destinée à rémunérer l'acquisition graduelle de qualification et de savoir-faire.
- ✓ **Indemnité de travail posté** : elle est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du service continu notamment :
 - le recouvrement d'horaires pour passation de consigne ;
 - le travail de nuit ;
 - le travail durant les jours hebdomadaires de repos.

Elle est exclusive de toute indemnité pour heures supplémentaires, sauf dans le cas où le salarié est appelé à travailler pendant sa période de repos, ou durant les jours de fêtes légales telles que fixées par la législation en vigueur.

- ✓ **Indemnité de nuisance** : elle est payée mensuellement aux travailleurs affectée à des postes de travail présentant des inconvénients particuliers de danger, de pénibilité, d'insalubrité, ou de salissure.

Le montant maximum de l'indemnité de nuisance est fixé à 15% du salaire national minimum garanti (SNMG).

- ✓ **Indemnité forfaitaire de service permanent** : elle vise à indemniser, d'une façon forfaitaire et globale, le temps de travail effectué régulièrement en dehors et en sus des heures normales de travail, elle exclut le paiement des heures supplémentaires.
- ✓ **Indemnité forfaitaire de transport** : les travailleurs qui ne sont pas transportés par l'entreprise, perçoivent une indemnité forfaitaire de transport dont le montant est déterminé selon un barème. Elle calculée au prorata des jours effectivement travailler.
- ✓ **Indemnité Kilométrique** : lorsqu'un travailleur utilise son véhicule personnel pour effectuer une mission commandée, il lui est versé une indemnité compensatrice.
- ✓ **Indemnité de panier** : cette indemnité est payée dans le cas d'application de l'horaire continu, elle représente les frais de restauration engagés par le travailleur, et elle n'est pas cumulable avec les frais de mission.

² La convention collective de Danone Djurdjura Algérie

✓ **Indemnité compensatoire des frais de mission** : tout travailleur en mission perçoit une indemnité compensatrice de frais engagés, lors du déplacement, pour sa restauration et son hébergement.

✓ **Indemnité de congé annuel** : elle est destinée à tout travailleur en situation de congé annuel.

✓ **Prime de rendement** : qui est un bonus de performance mesurée par le taux de réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

✓ **Prime de gratification retraite** : au moment de sa mise à la retraite effective, le travailleur ouvre droit à une prime fixe.

✓ **Capital décès** : outre les droits prévus par la législation de sécurité sociale en matière d'avantage sociaux (12 mois de salaire au titre du capital décès) le décès du salarié entraîne le versement d'un capital décès.

D'autres avantages en dehors de la convention sont accordés à savoir :

✓ **Véhicule de service** : pour les cadres ;

✓ **PC portable** : pour les maîtrises et cadres ;

✓ **Abonnements téléphoniques** : pour les cadres.

De notre question au responsable de l'administration sociale et paie sur les l'évolution du taux de la masse salariale pour les trois dernières années précédente? Il nous a répondu «*chaque année on enregistre une augmentation de la masse salariale qui varie entre 6 et 7%*».

II.2.2.5) Les relations sociales au sein de Danone entreprise mère :

Danone veille à offrir une ambiance de travail favorable et un respect mutuel entre les employés au quotidien³.

✓ **Le dialogue social** : Une atmosphère positive et un dialogue social actif ;

✓ **Le partenariat avec les représentants du personnel** : Chaque employé au droit d'être affilié à un syndicat ou d'être représenté par d'autres organismes et Danone soutient un dialogue social actif avec les représentants de ses salariés.

II.2.2.6) La communication interne au sein de Danone entreprise mère:

La politique communication interne chez Danone est caractérisée par ses missions, ses principes et ses différents canaux⁴ :

³ www.danone.com (consulté le 21/05/2013).

⁴ Idem.

II.2.2.6.1) Les Missions :

La fonction communication interne au sein de Danone remplit deux principales missions :

- ✓ Gérer la communication interne de l'entreprise (définition et formalisation des messages, mise en place et gestion des outils...) avec plusieurs objectifs visant à engager les salariés :
 - mobiliser et donner du sens en expliquant la stratégie de l'entreprise, et en véhiculant ses valeurs en passant par les managers.
 - faciliter le travail de chacun en contribuant à clarifier les organisations et les rôles des équipes et des collaborateurs, en accompagnant les changements majeurs et en mettant en place des outils et processus qui facilitent les échanges, le partage et la transmission d'informations.
- ✓ Relayer, quand nécessaire, la communication émanant du niveau Corporate (du niveau du groupe).

II.2.2.6.2) Les principes:

La communication interne chez Danone est basée sur les six (6) principes suivants :

✓ Simplicité et proximité :

La proximité est une des valeurs fondamentales de Danone et doit donc s'exprimer à travers les actions de communication interne (en privilégiant un niveau de langage et un ton directs et en mettant, toujours, en avant les hommes et les femmes plus que les projets ou encore les échanges directs aux outils impersonnels).

✓ Permanence et régularité :

Le mode de communication est régulier et fréquent, de cette manière, la communication interne peut mieux coller ses messages à l'actualité et éviter de diffuser des informations dépassées.

✓ Transparence et pédagogie :

Transparence : c'est une évidence au regard des valeurs de Danone mais aussi une question de bon sens lorsqu'il s'agit d'établir une relation durable.

Pédagogie : en mettant en place un dialogue économique et social pour mieux faire comprendre la stratégie de l'entreprise.

✓ Équilibre :

Il est primordial de communiquer au bon moment et à bon escient, de savoir se renouveler et se diversifier.

✓ **Cohérence :**

La coordination ainsi que la cohérence des messages entre les actions de communication interne et les actions de communication externe est un principe clé et respecté continuellement.

✓ **Écoute :**

L'écoute est une qualité indispensable pour tout communicant. Cela se traduit dans une constante relation de proximité avec tous les niveaux de l'entreprise.

II.2.2.6.3) Les principaux canaux:

Les principaux canaux de communication au sein de Danone sont les suivants :

✓ **Danone Connections :**

C'est une activité dont le but est de donner aux teams leaders (chefs d'équipes) les conseils et les éléments (contenu et outils) nécessaires qui leur permettront de relayer les messages et les informations et d'animer la communication au niveau inférieur (exécution).

✓ **Journal interne :** dans le but d'informer tous les salariés sur les :

- Engagements Danone (Sécurité au travail, Environnement, sante...etc.).
- Objectifs et réalisations de l'entreprise en terme business.
- Événementiel (activités organisées par l'entreprise comme la Danone Nations Cup, Danoners World Cup, Dan'Awards...etc.).

✓ **Affichage :**

- Chartes (sécurité au travail, Santé...);
- Pancartes sur les évolutions des performances (accidents de travail, quantités produites,...etc.);
- Procédure d'hygiène et de sécurité ;
- Slogans ;...etc.

Tous ces moyens d'affichages et plein d'autres encore sont utilisés au sein de Danone, dans le but de renforcer l'esprit d'équipe, le climat social et le sentiment d'appartenance des salariés.

II.2.2.7) Style de management au sein de Danone entreprise mère :

Développer ses qualités de leader chez Danone implique un état d'esprit qui favorise le passage à l'action, afin d'apporter une solution à chaque problème et de faire avancer les choses.

Nourri par la mission et les valeurs de Danone, le style de leadership au sein de cette entreprise est unique, elle lui confère une place à part face à la concurrence. Souplesse, rapidité et ingéniosité sont des atouts dont s'inspirent tous les leaders de DDA. Pour remettre

en question les modèles traditionnels et saisir les opportunités, en favorisant les idées nouvelles et les stratégies gagnantes.

Un leader Danone fait preuve d'un état d'esprit clair et positif, qui guide ses actions. Aussi, le « Danone leadership code » repose sur quatre qualités, permettant à chacun de développer ses talents de leader.

Ce code s'inscrit dans l'ADN de DDA : il s'agit de principes pratiques qui aident chaque employé à mettre ses idées en actions, à l'engager sur la voie du progrès, à le stimuler afin de construire des relations positives.

Les principes de ce code sont comme les maillons d'une chaîne : s'ils sont forts individuellement, leur combinaison offre une unité qui décuple leur puissance. À l'image de la force collective des Danoners ! « Les leaders Danone sont committed (engagés) pour un avenir ambitieux, open (ouvert) pour apprendre et partager avec les autres, doers (dans l'action) pour obtenir rapidement des résultats et empowering (responsabilisant) pour permettre à chacun de progresser ».

II.2.3) Le rapport de l'audit:

Dans ce rapport nous allons présentés les travaux de l'audit qu'on a effectué auprès de DDA.

II.2.3.1) La recherche de l'efficacité :

La recherche de l'efficacité est au centre de l'activité de l'audit. Il est donc nécessaire de déterminer les critères de performance. Pour cela il convient de se référer à des objectifs qui sont des points de référence, auxquels un résultat peut répondre, et pour prendre des mesures nécessaires et améliorer leur efficacité. Ainsi après avoir mené notre pré-diagnostic nous allons passer à notre audit d'efficacité qui consiste à :

➤ Vérifier et s'assurer auprès des salariés que les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de DDA sont conforme aux dispositions de l'entreprise mère (Danone) à savoir : les relations sociales (page 48), le style de management (page 50 et 51), la communication page 48, 49, et 50). Et que celle adopté par DDA : formation (page 44, 45, et 46), rémunération (page 47, et 48), et conditions de travail (page 43) sont performante.

Et pour atteindre notre objectif nous avons optés pour un questionnaire auprès des salariés.

II.2.3.2) Le questionnaire :

Le questionnaire porte sur un certain nombre de questions portant sur les facteurs de satisfaction et de motivation et leur contribution dans le développement des performances humaines qui sont :

- 1- La rémunération ;
- 2- Conditions de travail;

- 3- promotions ;
- 4- style de management;
- 5- formation ;
- 6- communication ;
- 7- relations sociales.

Les réponses suivent une échelle de mesure qui est celle de likert d'approbation depuis la plus négative à la plus positive. La réponse indique un degré d'adhésion à une affirmation :

- 1- Pas du tout d'accord ;
- 2- Pas d'accord ;
- 3- Sans opinion ;
- 4- D'accord ;
- 5- Tout à fait d'accord.

II.2.3.3) La présentation de l'échantillonnage étudié :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de DDA. Etant donné le nombre considérable des travailleurs (plus de 600), nous avons construit un échantillon en suivant la méthode des quotas. Ce qui consiste à répartir les quotas, en fonctions des caractéristiques choisies à savoir : la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, et le sexe. Notre échantillon est composé de 80 salariés pour lesquels des questionnaires leur sont distribué. Au total, nous n'avons récupéré que 63 questionnaires. Ceci nous amène à dire que la taille réelle de notre échantillon est de 63.

II.2.3.4) Dépouillement et interprétations des résultats :

II.2.3.4.1) La fiche signalétique : cette fiche explique les caractéristiques de notre échantillon à savoir : le sexe, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle

II.2.3.4.1.1) La répartition de l'échantillon par sexe :

Tableau N°8 : la répartition de l'échantillon étudié par sexe.

Le sexe	Nombre	Taux
Homme	44	69,84
Femme	19	30,16
Total	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Notre échantillon est composé de 2/3 des hommes, et 1/3 femmes.

II.2.3.4.1.2) La répartition de l'échantillon par âge :

Tableau N° 9: la répartition de l'échantillon étudié par sexe.

L'âge	Nombre	%
20-29 ans	10	15,87
30-39 ans	38	60,32
40-49 ans	12	19,05
>à 50 ans	3	4,76
Total	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Notre population enquêtée est jeune puisque la tranche qui se situe entre (30-39) ans, représente 60,32%.

II.2.3.4.1.3) La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N° 10: La répartition de l'échantillon étudié par catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie	Nombre	%
Cadres	18	28,57
Maitrises	22	34,92
Exécutants	23	36,51
Total	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Sur les 63 salariés interrogés nous retrouvons : 18 cadres (28,57% de l'échantillon), 22 maitrises (34,92% de l'échantillon) et 23 exécutants (36,51% de l'échantillon). Une population presque homogène en termes d'effectifs.

II.2.3.4.2) Le facteur rémunération :

Tableau N° 11: Les affirmations du facteur de rémunération.

Libellé	Ma rémunération augmente mon attachement à l'entreprise		Ma rémunération est insuffisante vu mes responsabilités	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	9	14,29	3	4,76
pas d'accord	21	33,33	28	44,44
Sans opinion	0	0	2	3,17
D'accord	32	50,79	26	41,27
Tout à fait d'accord	1	1,59	4	6,35
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus concernant la rémunération, 50,79% des interrogés disent être d'accord avec les deux affirmations, par contre 47,62 % d'entre eux ne partagent pas cet avis ce qui représente un nombre assez élevé de désaccord. Certes DDA propose une rémunération riche avec le salaire de base et les différentes primes et indemnités (page 47 et 48) mais qui restent toujours insuffisants vu les résultats obtenues. Afin de conserver son capital humain, Danone doit ajuster sa politique rémunération de façon qu'il y'ait un équilibre entre les contributions et les rétributions de manière à satisfaire tous ces employés.

II.2.3.4.3) Le facteur condition de travail :

Tableau N° 12: Les affirmations du facteur condition de travail.

	Les conditions de travail me procurent une certaine sécurité, donc je me sens plus engagé dans mon travail		DDA s'engage de plus en plus à améliorer les conditions de travail des salariés	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	8	12,70	4	6,35
pas d'accord	12	19,05	14	22,22
Sans opinion	0	0	2	3,17
D'accord	29	46,03	10	15,87
Tout à fait d'accord	14	22,22	33	52,38
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le deuxième facteur sur lequel nous avons interrogés les employés est les conditions de travail, 68,25% d'entre eux disent être d'accord de nos deux affirmations. Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que l'entreprise met en place des moyens nécessaires afin d'offrir un environnement de travail sécurisé et une qualité de vie meilleure pour ses employés.

Parmi les moyens mis en place par DDA, nous retrouvons :

- ✓ La démarche WISE (page 43) qui tend à réduire le nombre d'accident à zéro, chose qui nécessite l'implication de tous, à travers les formations de sécurité qu'elle propose à l'ensemble des employés et qui se font d'une manière répétitive et continue afin de les sensibiliser.
- ✓ Des indemnités de nuisances mises en place pour stimuler la mobilisation des employés, chose qui les encourage à être quotidiennement vigilants.
- ✓ Des audits qui s'effectuent chaque fois que si c'est nécessaire, et dans lesquels les auditeurs et les employés discutent ouvertement dans le but d'acquérir les conditions qui leur permettent d'améliorer la qualité de leur travail.
- ✓ La satisfaction des employés des conditions de travail (sécurité et bien-être) engendrent des performances professionnelles élevées et une réelle implication dans le travail, c'est ce que

nous avons constaté à travers les indicateurs cités auparavant (pages 40, 41, et 42), qui indiquent une baisse des accidents de travail, un taux d'absentéisme réduit et moins de départs volontaires.

D'après les résultats obtenus l'entreprise DDA veille à l'amélioration des conditions de travail afin de limiter le nombre d'accidents de travail.

II.2.3.4.4) Le facteur promotion :

Tableau N° 13: Les affirmations du facteur promotion.

Libellé	Je suis confiant de l'avenir de ma carrière au sein de DDA		La promotion au sein de DDA respecte les critères de compétence	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	7	11,11	10	15,87
pas d'accord	12	19,05	10	15,87
Sans opinion	5	7,94	8	12,70
D'accord	36	57,14	9	14,29
Tout à fait d'accord	3	4,76	26	41,27
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le troisième facteur sur lequel nous avons interrogés les employés est les promotions, et gestion de carrière, 58,73% de la population interrogés disent être en accord avec les deux affirmations, alors que 30,95% ne le sont pas, sachant que 10,32% n'ont pas d'opinion. Même si la majorité de la population interrogée sont en accord mais il reste encore des efforts en matière de gestion de carrière qui est un facteur de fidélisation des salarié, d'où il faut privilégier et encourager l'évolution de carrière.

II.2.3.4.5) Le facteur style de management :

Tableau N° 14: Les affirmations du facteur style de management.

Libellé	Mon responsable, par son style de management m'encourage à être ponctuel et présent dans l'entreprise		DDA trace des objectifs clairs pour la réalisation de ses activités	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	1	1,59	0	0
pas d'accord	13	20,64	14	22,22
Sans opinion	2	3,17	12	19,05
D'accord	17	26,98	24	38,10
Tout à fait d'accord	31	49,20	13	20,64
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Concernant le style de management adopté par l'entreprise, 67,77 % des salariés interrogés disent être en accord avec les deux affirmations. Un bon style de management encourage la prise d'initiative et crée un climat favorable entre les managers et les salariés dans le but de transmettre le savoir faire de ces derniers aux agents de maîtrises et aux exécutants, et en traçant des objectifs clairs ceux-là favorisent le travail en équipe et accroissent leurs synergies.

II.2.3.4.6) Le facteur formation :

Tableau N° 15: Les affirmations du facteur formation.

Libellé	Les programmes de formation que j'ai suivie au sein de DDA m'ont permis de développer mes compétences individuelles		Les programmes de formations auxquels vous participez accroissent votre implication et votre attachement au travail	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	4	6,35	4	6,365
pas d'accord	7	11,11	8	12,70
Sans opinion	0	0	0	0
D'accord	39	61,90	39	61,90
Tout à fait d'accord	12	19,05	12	19,05
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

En ce qui concerne la formation, nous avons constaté que 81 % des salariés sont d'accord des programmes de formation qu'ils leurs sont proposés, cela témoigne de l'engagement de DDA dans sa politique de formation qui répond aux attentes de ses employés. Cet engagement apparaît clairement dans le budget destiné à la formation qui s'élève à 10 % en 2012, ajoutant à cela les objectifs en terme formation que l'entreprise s'est fixés : 100% Danoners (employés de Danone) formés, avec minimum de 8 heures de formation pour chacun annuellement ;

Cette politique de formation adoptée par DDA (voir la page 44, 45, et 46) conduit à élaborer pour chaque salarié un plan individuel de formation centré sur le développement de ses compétences, ce qui permet de développer l'adhésion et la confiance des salariés et contribuer à leur fidélisation.

II.2.3.4.7) Le facteur communication :

Tableau N° 16: Les affirmations du facteur communication.

Libellé	je suis régulièrement informer des objectifs de mon entreprise		il existe une bonne communication entre les différents services et unités	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	0	0	4	6,35
pas d'accord	18	28,57	18	28,57
Sans opinion	0	0	6	9,52
D'accord	29	46,03	29	46,03
Tout à fait d'accord	16	25,40	6	9,52
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Les réponses pour la communication au sein de DDA indiquent que 63,49% des salariés interrogés sont d'accords donc satisfaits de cette dernière. Ce résultat peut s'expliquer par la diversité des canaux de communication mis en place par Danone Djurdjura Algérie, à savoir : le journal interne, Danone connexion, communication par événements, communication intranet. Tout ces événements encouragent le dialogue sociale, tiennent au courant les salariés des objectifs à atteindre et des résultats réalisés par l'entreprise, ce qui pourrait favoriser le travail en équipe.

II.2.3.4.8) Le facteur relations sociales :

Tableau N° 17: Les affirmations du facteur relations sociale.

Libellé	DDA s'est prévenir les conflits		mes revendications sont prises en charge par l'entreprise DDA	
	Nombre	%	Nombre	%
Pas du tout d'accord	10	15,87	6	9,52
pas d'accord	14	22,22	18	28,57
Sans opinion	11	17,46	9	14,29
D'accord	25	39,68	26	41,27
Tout à fait d'accord	3	4,76	4	6,35
Total	63	100	63	100

Source : élaboré par nous-mêmes.

Le dernier facteur qu'on a interrogés les salariés est celui des relations sociales, en effet 46,03% des travailleurs sont d'accord avec nos deux affirmations, alors que 38,09% ne le sont pas, sachant que 15,88% n'ont pas d'opinion. D'après ces résultats nous remarquons qu'il y a un partage d'opinion entre les salariés interrogés (presque 8%). Mais ça ne nous empêche pas de faire des remarques en ce qui concerne le reste de la population interrogés vu qu'ils n'affichent pas pleinement leurs accords à nos deux affirmations, d'où le dialogue social entre les représentants des travailleurs (syndicat) et la direction des ressources

humaines et celle de la direction générale est impératif pour prendre en charge leurs revendications.

En observant l'évolution décroissante des indicateurs de la performance humaine étudiés, à savoir l'absentéisme, le turn-over et les accidents de travail, il sera clair de déduire les énormes efforts fournis par la direction. Des efforts appuyés par les différents domaines de la fonction ressource humaine de l'entreprise, tel que :

- ✓ La politique formation est considéré comme l'un des axes stratégiques de la gestion de ses ressources humaines, vu son influence sur l'aspect humain en matière de compétences (à travers la variété des programmes proposés), d'encadrement et d'évaluation. Un facteur qui permet de valoriser le potentiel humain ;
- ✓ Les conditions de travail sont en mesure de répondre aux exigences des salariés, avec des standards sécurités hautement définis qui assurent un environnement de travail stimulant et un risque bas d'accidents de travail. Cela encourage les employés à être d'avantages impliqués et augmente leurs performances professionnelles ;

II.3) L'opinion :

Après avoir mené notre travail de l'audit au sein de l'entreprise DDA nous avons constaté des points forts et des points faibles suivants :

II.3.1) Les points forts :

- Un personnel stable avec une expérience assez appréciable ;
- Le jeune âge de l'effectif qui aura un impact positif sur la dynamique de l'entreprise ;
- Un suivi du personnel formé après la formation ;
- La formation répond aux besoins de l'entreprise ;
- Les conditions de travail sont favorables.

II.3.2) Les points faibles :

- Des insuffisances constatées dans la rémunération en matière de contribution rétribution ;
- Définition insuffisante des objectifs ;
- Insuffisances constatées dans la communication des objectifs ;
- Insuffisances constatées dans la coordination entre les différents services et unités ;
- Insuffisances constatées dans la prévention des conflits ;
- Insuffisances constatées dans la prise en charge des revendications des salariés ;
- Insuffisances constatées en matière de gestion des carrières.

II.4) Quelques recommandations :

Cependant, à travers ce qui a été remarqué au niveau de cette entreprise, nous pouvons dire qu'il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre. Malgré les

nombreux efforts consentis en matière de gestion des ressources humaines, il est donc souhaitable pour l'entreprise de mettre l'accent sur les points suivants:

- ❖ Ajuster la politique rémunération de façon qu'il y ait un équilibre entre les contributions et les rétributions ;
- ❖ Maintenir voire améliorer le plan de formation qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines ;
- ❖ Renforcer le sentiment de considération, de travail en équipe et l'appartenance, en fixant des objectifs clairs, et en les communiquant clairement;
- ❖ Encourager la prise des responsabilités dans tous les services de l'entreprise, dans une approche qui permet d'exploiter les compétences des employés et d'accroître leur attachement, et leur performances ;
- ❖ Un bon suivi du plan de performance individuel pour chaque employé afin de connaître les causes principales d'éventuelles démotivations ou relâchement, pour y remédier ;
- ❖ Privilégier et encourager l'évolution de carrière, qui est un des facteurs clé de fidélisation des employés ;
- ❖ Favoriser et encourager le dialogue social pour permettre la satisfaction et la prise en charge des revendications des salariés ;
- ❖ Adopter l'outil de l'audit social au moins périodiquement vu son apport à la gestion et la performance des ressources humaines.

CONCLUSION

Conclusion générale :

L'audit social est un outil qui permet d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise. Il s'agit d'un examen professionnel qui conduit à l'expression d'une opinion et de recommandations qui permettent d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. Cet audit des professionnels nous l'avons tenté de réaliser durant notre stage pratique à Danone Djurdjura Algérie.

Notre démarche nous l'avons imprégné des ouvrages de base portant sur l'audit social et des ressources humaines. Nous avons essayé ensuite de la transposer à la fonction ressources humaines de DDA pour pouvoir évaluer la performance de sa politique sociale, dans les domaines de la formation, la rémunération, les conditions de travail, les promotions, la communication, le style de management et les relations sociales tout en étudiant les indicateurs de la performance du climat social suivants : l'absentéisme, le turn-over, et les accidents de travail.

L'apport de l'audit social dans la performance des ressources humaines est important vu qu'il permet de détecter des anomalies, ainsi à apporter des solutions nécessaires. Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que Danone Djurdjura Algérie tend à réduire le nombre d'accident de travail, le taux de turnover et le taux d'absentéisme qui sont des principaux indicateurs de performance humaine, et cela à travers les politiques adoptées en terme de : formation, conditions de travail, communication interne, et style de management. En effet les trois indicateurs cités ci-dessus ont connus une évolution décroissante pour les cinq dernières années (2008-2013).

Après le passage à l'entreprise DDA, nous pouvons dire que l'évaluation de la situation actuelle de ses pratique ressources humaines, nous a permis de percevoir la portée de l'importance que cette entreprise accorde à cette fonction et le progrès en matière d'amélioration du climat de travail.

Cependant, il reste quelques éléments à développer et à mettre en œuvre en matière de gestion des ressources humaines, en l'occurrence, la rémunération, la gestion des carrières, le style de management. Pour cela, on a jugé nécessaire d'apporter quelques suggestions qui peuvent être utiles pour améliorer davantage le fonctionnement des pratiques ressources humaines.

Tout travail de recherche n'est ni parfait ni complètement terminé, puisque il est, par sa nature, amené à être revu, corrigé et amélioré. Néanmoins, nous espérons tout de même avoir plus au moins atteint les objectifs fixés ; et que cette étude sera poursuivie et complétée

dans des futurs travaux. Et pourquoi pas suivre et constaté l'apport de notre rapport d'audit social sur la croissance de l'entreprise DDA si nos recommandations seront prises en comptes¹.

¹ Pour précision, nous nous sommes déplacés plusieurs fois à Alger (daly-brahim) au niveau du cabinet de l'association Algérienne de l'audit social (AASA), comme nous avons envoyés plusieurs email à son responsable, pour en savoir plus sur cette démarche, son état des lieux en Algérie et pour se procurer des référentiels, mais malheureusement en vain.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie.

Ouvrage :

- ❖ ARDOUIN (T), LACAILLE (S), Audit de formation. Edition Dunod, Paris, 2005.
- ❖ BERTIN (E), Audit interne : enjeux et pratique à l'international. Edition d'organisation, Paris, 2007.
- ❖ CAILLEY (B), Politique social de l'entreprise et performance économique, Edition d'organisation, Paris, 1996.
- ❖ CANDAU (P), Audit social: Méthode et technique pour un management efficace. Edition Vuibert, paris, 1985.
- ❖ GUERRERO (S), les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Paris, 2008.
- ❖ IGALENS (J), Audit des ressources humaines, 3^e édition, liaisons, Paris, 2000.
- ❖ MARTORY (B), Contrôle de gestion social, 6^{ème} édition, vuibert, Paris, 2009.
- ❖ MARTORY (B) et CROZET (D), gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- ❖ PERETTI (J.M), Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2007.
- ❖ PERETTI (J.M), Ressources humaines, 11^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2009.
- ❖ VATIER (R), Audit de la gestion social, Edition d'organisation, Paris, 1988.

Encyclopédie :

- ❖ LEDUF (R), Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 2009.

Articles :

- ❖ Loi 90/11 relative aux relations de travail.
- ❖ MARTORY (B), « Audit social : pratiques et principes », revue française de gestion, n°14, Paris, 2003.
- ❖ NARO (G), Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reporting, Acte de séminaire national français, management et GRH : stratégie acteurs et pratiques, EDUSCOL, Paris, 2005.
- ❖ Acte de l'institut de l'audit social (11^e université de printemps de l'audit social, 2009, Algérie).

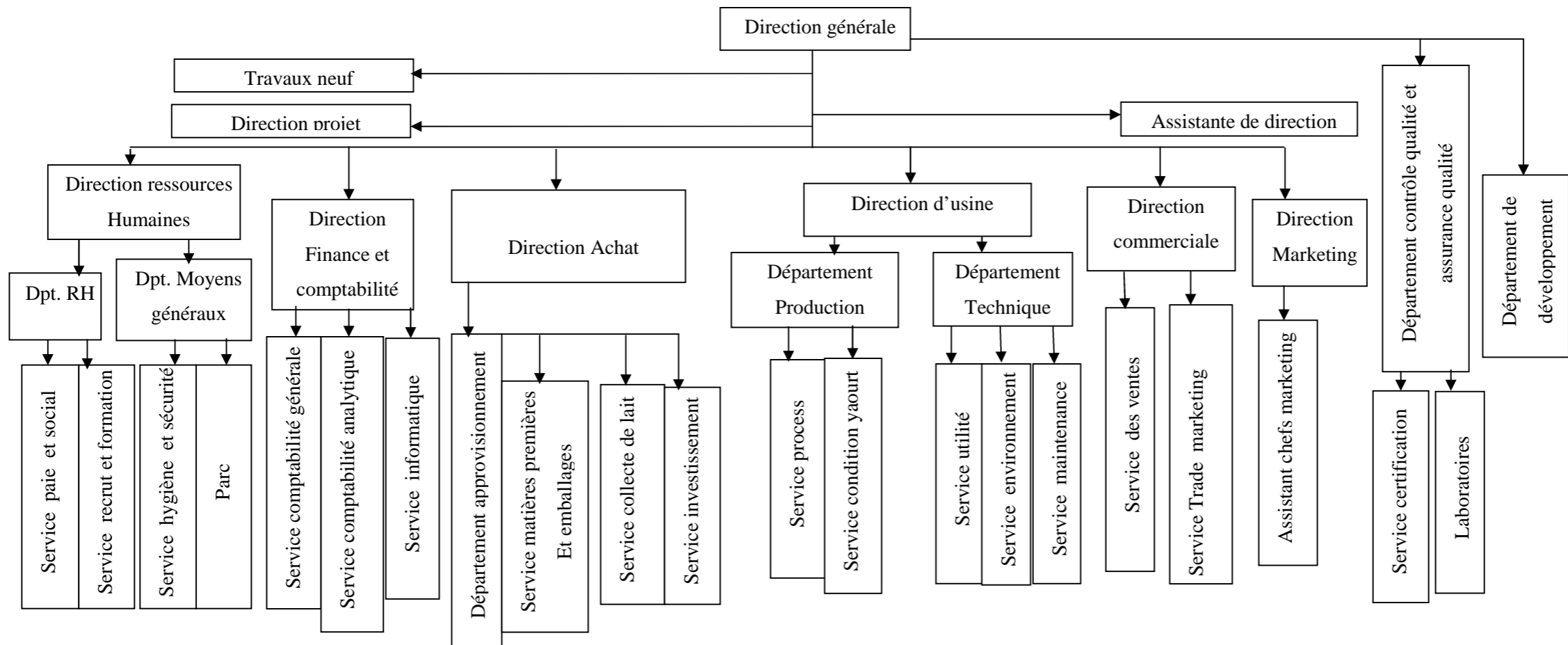
Sites internet :

- ❖ www.auditsocial.net consulté le 23/01/2013.
- ❖ www.danone.com consulté le 21/05/2013.

Documentation interne :

❖ Convention collective, et documents internes de l'entreprise SPA Danone Djurdjura Algérie.

ANNEXES



Organigramme de Danone Djurdjura Algérie

Annexe n° 2 : Le guide d'entretien

Il nous a servi de base à notre pré-diagnostic, il était destiné au responsable de l'administration sociale et paie.

1) Effectifs :

- 1.1) Comment ont évolué vos effectifs durant ces trois dernières années ? Pourquoi ?
- 1.2) Quels services sont particulièrement affectés par le turn over ? Pourquoi ?
- 1.3) Comment expliquez vous le nombre de femmes réduit dans votre entreprise ?

2) Les conditions de travail :

- 2.1) On remarque que le nombre des accidents de travail est en nette régression,
Quelles améliorations qui ont été apportées ?

3) formation :

- 3.1) Quel sont les objectifs de l'entreprise dans le domaine de formation ?
- 3.2) Nous remarquons que le nombre des Danoners formés en 2012 est moins importants par rapport à 2011 pourquoi?

4) Salaire :

- 4.1) Quelle est le taux d'évolution de la masse salariale pour les trois dernières années ?

5) Les relations sociales ?

- 5.1) y a-t-il eu des grèves dans votre entreprise ? si oui pourquoi ?
- 5.2) Comment situez vous le climat social dans votre entreprise ?
- 5.3) Existe-t-il un délégué, syndicat, comité d'entreprise ? si oui quelle est sa position
Concernant les objectifs de l'entreprise ?

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

-Questionnaire-

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion, option *GRH*, à l'université Abderrahmane MIRA de Bejaia et dont le thème porte sur « *essai d'élaboration d'un audit social* », on vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

On vous assure de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Les étudiants :

- **BOUCHOUL Samir**
- **HADDOUCHE Karim**

Annexe n°3 : Le questionnaire

1) Données personnelle:

1.1) Sexe :

- Homme Femme.

1.2) Age :

- De 20 à 29 ans ; De 40 à 49 ans ;
 De 30 à 39 ans ; Plus de 50 ans.

1.3) Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre. Maitrise. Exécution.

2) indiquez dans quel mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

N°	Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
01	Ma rémunération augmente mon attachement à l'entreprise.					
02	Ma rémunération est insuffisante vu mes responsabilités.					
03	Les conditions de travail me procurent une certaine sécurité, donc je me sens plus engagé dans mon travail.					
04	DDA s'engage de plus en plus à améliorer les conditions de travail des salariés.					
05	Je suis confiant de l'avenir de ma carrière au sein de DDA.					
06	La promotion au sein de DDA respecte les critères de compétence, performance, et ancienneté.					
07	Mon responsable, par son style de management m'encourage à être ponctuel et présent dans l'entreprise.					
08	DDA trace des objectifs clairs pour la réalisation de ses activités.					
09	Les programmes de formation que j'ai suivie au sein de DDA m'ont permis de développer mes compétences individuelles					
10	Les programmes de formations auxquels vous participez accroissent votre implication et votre attachement au travail					
11	Je suis régulièrement informer des objectifs de mon entreprise					
12	Il existe une bonne communication entre les différents services et					

Annexe n°3 : Le questionnaire

	unités.					
13	DDA s'est prévenir les conflits.					
14	Mes revendications sont prises en charge par l'entreprise DDA.					

TABLE DE MATIERE

La table des matières

Dédicaces

Remerciements

Sommairei

Liste des tableaux et figuresii

Introduction générale.....01

Chapitre 1 : L’audit social, outil de pilotage RH03

Section I : Notions de base sur l’audit social03

I.1) L’évolution de l’audit social.....03

I.2) Définition de l’audit social04

I.2.1) Les référentiels.....07

I.2.2) Distinction entre audit, analyse, et diagnostic.....07

I.2.2.1) L’audit.....07

I.2.2.2) L’analyse.....07

I.2.2.3) Le diagnostic.....07

I.3) Les objectifs de l’audit social07

I.4) Modalités de recours à l’audit social.....08

I.4.1) Audit interne08

I.4.2) L’audit externe.....09

I.4.3) Les qualités de l’auditeur social10

I.5) La notion de performance sociale10

I.5.1) Définitions.....10

I.5.2) Appréciation de la performance11

I.5.2.1) La performance à court et moyen terme11

I.5.2.2) La performance à long terme11

I.5.3) Les source de la performance.....12

I.5.3.1) La performance intrinsèque12

I.5.3.2) La performance extrinsèque13

I.5.4) Le pilotage de la performance13

Section II : La méthodologie et les outils de l’audit social.....14

II.1) La méthodologie de l’audit social.....14

II.1.1) La phase préliminaire.....14

II.1.2) La phase de préparation.....14

II.1.2.1) Les informations générales.....15

II.1.2.2) Les caractéristiques techniques.....15

II.1.2.3) Les caractéristiques commerciales.....	15
II.1.2.4) Les caractéristiques financières et économiques.....	15
II.1.2.5) La stratégie sociale de l'entreprise.....	15
II.1.2.6) La réglementation applicable.....	15
II.1.3) La phase de réalisation.....	15
II.1.3.1) Le recueil des informations écrites.....	16
II.1.3.2) La visite de l'entreprise.....	19
II.1.3.3) La réalisation d'une enquête.....	20
II.1.3.4) Analyse des activités de la fonction ressources humaines.....	20
II.1.3.4.1) Le recrutement.....	20
II.1.3.4.2) La formation.....	20
II.1.3.4.2.1) L'effort de formation.....	21
II.1.3.4.2.2) Le co-investissement.....	21
II.1.3.4.3) La politique de rémunération.....	21
II.1.3.4.4) Analyse de climat social.....	22
II.1.3.4.4.1) Le turn-over.....	22
II.1.3.4.4.2) L'absentéisme.....	22
II.1.3.4.4.3) La conflictualité.....	23
II.1.3.4.4.4) Les conditions de travail et de sécurité.....	23
II.1.4) La phase de conclusion.....	24
II.1.4.1) Les réalisations (travaux effectués et constatations).....	24
II.1.4.2) L'opinion.....	24
II.1.4.3) Les recommandations.....	24
II.2) Les outils de l'audit social.....	24
II.2.1) Les outils et les techniques de recueil d'information.....	25
II.2.1.1) Le choix de la population d'étude.....	25
II.2.1.2) Les outils de collecte de l'information sociale.....	26
II.2.2) Outils et techniques d'analyse.....	27
II.2.3) Les techniques de présentation des résultats.....	29
Chapitre 2 : L'audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.....	31
Section I : Présentation de l'organisme audité.....	31
I.1) Présentation de DANONE DJURDJURA Algérie.....	31
I.1.1) Historique de Djurdjura.....	31
I.1.2) Partenariat Danone Djurdjura.....	31
I.1.2.1) Le groupe Danone.....	32

I.1.3) La situation géographique.....	32
I.1.4) Les objectifs de DDA.....	33
I.1.5) Organigramme de l'entreprise Danone.....	33
I.1.5.1) La direction des ressources humaines.....	33
I.1.5.1.1) Département ressources humaines.....	33
I.1.5.1.2) Département moyens généraux.....	34
I.1.5.2) La direction finance et comptabilité.....	34
I.1.5.3) Direction d'achat.....	34
I.1.5.4) Direction usine.....	34
I.1.5.5) Direction commercial.....	35
I.1.5.6) Direction marketing.....	35
1.1.6) La production des différents produits.....	35
Section II : L'essai d'élaboration de l'audit social au sein de DDA.....	36
II.1) L'ordre de mission de l'audit social.....	36
II.2) Le pré-diagnostic et les travaux de l'audit.....	36
II.2.1) Remarques.....	37
II.2.2) Le pré-diagnostic.....	37
II.2.2.1) L'état de l'effectif de DDA.....	37
II.2.2.1.1) Répartition de la structure des effectifs par catégories socio-professionnelles en décembre 2012.....	37
II.2.2.1.2) La répartition des effectifs en fonction de la catégorie d'âge.....	37
II.2.2.1.3) La répartition des effectifs par ancienneté.....	38
II.2.2.1.4) La répartition des effectifs par sexe.....	39
II.2.2.2) Des données sur le climat social de l'entreprise DDA.....	40
II.2.2.2.1) Le turn-over.....	40
II.2.2.2.2) L'absentéisme.....	41
II.2.2.2.3) Les accidents de travail.....	42
II.2.2.2.4) La conflictualité.....	43
II.2.2.3) La politique de formation au sein de DDA.....	44
II.2.2.3.1) La démarche formation au sein de DDA.....	44
II.2.2.3.2) Les formations proposées.....	45
II.2.2.3.2.1) Formations en interne.....	45
II.2.2.3.2.2) Formations en externe.....	45
II.2.2.3.3) Les indicateurs de formation.....	46
II.2.2.3.3.1) Le nombre de Danoners formés.....	46

II.2.2.3.3.2) Le nombre d'heures de formation.....	46
II.2.2.3.3.3) Le budget destiné à la formation.....	46
II.2.2.4) La politique de rémunération au sein de DDA.....	47
II.2.2.5) Les relations sociales au sein de Danone entreprise mère.....	48
II.2.2.6) La communication interne au sein de Danone entreprise mère.....	48
II.2.2.6.1) Les Missions.....	49
II.2.2.6.2) Les principes.....	49
II.2.2.6.3) Les principaux canaux.....	50
II.2.2.7) Style de management au sein de Danone entreprise mère.....	50
II.2.3) Le rapport de l'audit.	51
II.2.3.1) La recherche de l'efficacité.....	51
II.2.3.2) Le questionnaire.....	51
II.2.3.3) La présentation de l'échantillonnage étudié.....	52
II.2.3.4) Dépouillement et interprétations des résultats.....	52
II.2.3.4.1) La fiche signalétique.....	52
II.2.3.4.1.1) La répartition de l'échantillon par sexe.....	52
II.2.3.4.1.2) La répartition de l'échantillon par âge.....	53
II.2.3.4.1.3) La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	53
II.2.3.4.2) Le facteur rémunération.....	53
II.2.3.4.3) Le facteur condition de travail.....	54
II.2.3.4.4) Le facteur promotion.....	55
II.2.3.4.5) Le facteur style de management	55
II.2.3.4.6) Le facteur formation.....	56
II.2.3.4.7) Le facteur communication.....	56
II.2.3.4.8) Le facteur relations sociale.....	57
II.3) L'opinion.....	58
II.3.1) Les point forts.....	58
II.3.2) Les points faibles.....	58
II.4) Quelques recommandations.....	58
Conclusion générale.....	60
Bibliographie.	62
Annexes.....	64
Table des matières.....	69

Résumé

La gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation. L'audit social est l'un des outils utilisé pour piloter et accroître la performance sociale et celle de l'entreprise en général.

L'objet de ce travail est d'essayer d'élaborer un audit social au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA) et d'évaluer la performance de sa politique sociale. Pour le réaliser, nous avons suivi la démarche méthodologique de l'audit social préconisée dans les ouvrages et manuels en la matière (l'ordre de mission, le pré-diagnostic, le rapport de l'audit et les recommandations). Nous avons ainsi procéder à l'analyse de quelques indicateurs sociaux de l'entreprise, à un entretien avec un responsable de la direction des ressources humaines, à la consultation du site internet du groupe Danone et enfin à un questionnaire auprès d'un échantillon de personnel.

L'évolution des indicateurs de la performance sociale liés à l'absentéisme, au turn-over et aux accidents de travail, nous laisse appréhender les énormes efforts fournies par l'entreprise. Ses efforts supportés par la fonction ressources humaines surtout en domaine de la formation et conditions de travail. Les autres domaines liés à la rémunération, à la promotion, au style de management et à la communication restent à développer. Se sont les principaux éléments du rapport d'audit social de l'entreprise DDA.

Mots clés : Audit social, La démarche d'audit social, Performance sociale, Audit de conformité, Audit d'efficacité.