

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, 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

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Thème

**Etude de l'impact de l'audit social sur la  
performance RH d'une entreprise  
Cas : EPE Spa Divindus APMC**

**Réalisé et présenté par :**

M<sup>r</sup> BABA Ali

**Sous la direction de :**

M<sup>r</sup> SOUILAH Abderrezak

**Devant le Jury composé de :**

**Président : Mme MAKHLOUF. T**

**Rapporteur : Mme BOUDACHE. S**

**Examineur : Mr SOUILAH. A**

**Promotion juin 2019**

# Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu le tout puissant de m'avoir donné le courage, la volonté et surtout la patience pour mener à bien ce travail.

À mon encadreur **M<sup>r</sup> Souilah**, par sa compétence, son encadrement, sa gentillesse, sa disponibilité permanente et notamment sa générosité qui ont toujours suscité mon admiration. Veuillez bien recevoir mes remerciements et l'expression de mes gratitudee et de ma grande estime.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et un merci spécial à la responsable du Master MRH **Madame Boudache** pour tous ses efforts et les sacrifices consentis notamment son inquiétude pour le bon déroulement de la formation durant toute l'année.

Mes remerciements s'adressent également à tous nos enseignants de la faculté SECG pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

# Dédicaces

- ❖ Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de me donner avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce stade. Mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je puisse vous combler de bonheur.
- ❖ A la mémoire de ma grande mère **Malâaz** que Dieu ait son âme dans sa sainte miséricorde.
- ❖ A ma femme et mon prince adorable « **AMIR** »
- ❖ A ma sœur et sa petite famille.
- ❖ A mon frère **Syphax**.
- ❖ A mes grands parents

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>CHAPITRE I : Le cadre général sur l’audit</b>	
<b>Section 1 : Généralités sur l’audit interne</b> .....	05
<b>Section 2 : Généralités sur l’audit social</b> .....	11
<b>Section 3 : Les outils pour accomplir une mission d’audit social</b> .....	17
<b>CHAPITRE II : Les fondements de la performance de la fonction RH d’entreprise</b>	
<b>Section 1 : Les spécificités de la performance</b> .....	27
<b>Section 2 : La performance en GRH</b> .....	33
<b>Section 3 : La mesure de la performance sociale</b> .....	40
<b>CHAPITRE III : L’impact de l’audit social sur la performance RH au sein de l’entreprise</b>	
<b>Divindus APMC</b>	
<b>Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil et la méthodologie de recherche</b> .....	48
<b>Section 2 : Analyse des résultats de l’enquête</b> .....	58
<b>Conclusion générale</b> .....	76
Liste bibliographique	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Annexes	
Table des matières	

# **INTRODUCTION**

## **GENERALE**

## Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu un développement considérable ces dernières années, elle est passée d'une fonction administrative à une fonction stratégique permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs. Elle est en effet considérée aujourd'hui par beaucoup de chercheurs comme un levier de performance, elle est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain. D'ailleurs, Besseyre des Horts qualifie les ressources humaines comme « la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier »<sup>1</sup>.

Les entreprises aujourd'hui sont dans l'obligation de mettre en œuvre des stratégies de développement, fondées sur la mobilisation des hommes et des équipes pilotées par les directions des ressources humaines. Ces ressources ont été ainsi progressivement amenées à faire évoluer leur approche de leur problématique d'une approche administrative plutôt subie à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et/ou imposées par son environnement.

Le pilotage permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans la phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise. Il apporte une valeur ajoutée clé dans les prises de décisions de la direction sur les stratégies ressources humaines. D'autant plus qu'une fois la photographie des atouts et points de faiblesse connus en termes de ressources humaines, l'entreprise peut se mesurer au marché à travers des études et des analyses, et adapter son plan d'actions RH<sup>2</sup>.

La mesure de la performance des ressources humaines, passe à travers un meilleur pilotage et selon différents outils. Or, parler des outils de pilotage des ressources humaines, ne constitue pas une thématique récente, il s'agit d'une longue quête soulevée à travers les

---

<sup>1</sup> Besseyre des Horts C.H. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, N° 46, 2002, P16.

<sup>2</sup> David Pâtissier & Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », édition Eyrolles, 2009, P 73.

expérimentations en matière des ressources humaines jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain : bilan social, indicateurs sociaux, contrôle de gestion social et audit social<sup>3</sup>.

Parmi donc les outils préconisés dans le pilotage social, on trouve l'audit des RH ou l'audit social, qui est aujourd'hui l'une des pratiques du management des ressources humaines les plus en vogue, qui s'appuie généralement sur la recherche et la vérification. Ainsi, plusieurs définitions ont tour à tour été proposées par des spécialistes, certaines d'entre elles émanent d'organisme officiel tel que l'IAS<sup>4</sup>, qui a défini en 2006 l'audit social comme étant « l'audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes »<sup>5</sup>. Ce type d'audit ne se présente plus maintenant comme une simple opération, mais plutôt comme une aide au management pour lui donner les moyens d'être plus efficace, et indispensable pour permettre aux décideurs et aux dirigeants des entreprises de gérer efficacement les ressources humaines.

A cet effet, le concept et la pratique de l'audit social éveille un fort intérêt dans les entreprises, cela constitue d'ailleurs la raison pour la quelle nous avons opté à travailler et d'approfondir notre recherche sur le thème de : « l'étude de l'impact de l'audit social sur la performance RH de l'entreprise ».

L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines de l'entreprise toute entière. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Partant de ce principe, la problématique centrale de notre recherche est la suivante : **Est-ce que les recommandations signalées par l'auditeur social ont été appliquées par l'entreprise EPE/SPA Divindus APMC ? Et quel impact engendré sur la performance RH de cette entreprise ?**

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous allons poser les questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste l'audit social ? Quelle est sa démarche et ses outils ?
- Quels sont les types de performance ? Et c'est quoi la performance en GRH ?

---

<sup>3</sup> Bouchra BAKADIR, « Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines: essai d'analyse », Maroc, 2012, P 02

<sup>4</sup> : Acronyme de : Institut international de l'audit social

<sup>5</sup> J.IGALENS et J.M.PERETTI, « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008, P 37.

- Quel est le lien entre l'audit social et la performance de la GRH dans l'entreprise EPE/SPA Divindus APMC ?

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où l'audit social touche à la dimension sociale de l'entreprise et qu'il a été intégré dans le management comme un véritable levier de contrôle, il concerne principalement l'aspect humain, son environnement et sa société. En outre, et ayant déjà mis en œuvre une démarche d'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC, l'objectif de cette recherche est de double. Premièrement, c'est de savoir si les recommandations formulées dans le cadre de l'audit social ont été appliquées, et en second lieu, c'est de savoir quel est l'influence cet audit social sur la performance de la fonction RH de l'entreprise en question.

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces interrogations, nous émettons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** Toutes les recommandations établies dans le cadre de l'audit social ont été appliquées par l'entreprise Divindus APMC.

**Hypothèse 2 :** L'application de ces recommandations ont un impact positif sur la performance RH de cette entreprise.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base d'audit social et de la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc.

La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est l'étude documentaire, qui nous a permis d'avoir des informations sur notre travail, tandis que la méthode d'analyse a été une interprétation des résultats mis à notre disposition à partir de nos connaissances en la matière et les entretiens avec les différents cadres supérieurs de cette entreprise.

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche dont l'objectif est d'arriver à confirmer les hypothèses citées auparavant. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront le cadre théorique, où

le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases de l'audit social, qui se subdivisera en trois sections dont la première traite des généralités sur l'audit interne, la deuxième section on va traiter l'audit social en général,( l'évolution et les objectifs...) et en dernier lieu nous traitons les outils pour mener à bien la mission d'audit.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur la performance des ressources humaines des entreprises qui se subdivisera aussi en trois sections où la première partie traitera du cadre théorique et généralités sur le concept de performance, la deuxième partie désignera le concept de la performance en GRH et la dernière section traite la mesure de cette performance en GRH.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en trois sections. Dans un premier temps nous procéderons à la présentation de l'organisme d'accueil EPE Spa Divindus APMC et de la méthodologie de recherche. Puis dans un deuxième temps, nous allons présenter la démarche de l'audit social effectuée au sein de cette entreprise, et à la fin nous allons voir l'impact de cette démarche sur les différents aspects ressources humaines de cette entreprise afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

**LE CHAPITRE I :**

**LE CADRE GENERAL SUR  
L'AUDIT SOCIAL**

**CHAPITRE I : Le cadre général sur l'audit**

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit interne ou même externe ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnel, en examinant l'adéquation des contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques, qu'il s'agira d'identifier et d'évaluer.

**Section 1 : Généralités sur l'audit interne.**

Pendant longtemps en effet, nombreux ont été ceux qui pensaient que l'audit en général n'était qu'une branche inintéressante de la comptabilité. Pour d'autres, l'audit interne a une connotation encore plus négative: ils estiment qu'au fond, la seule chose que font les auditeurs, c'est de vérifier le travail d'autres personnes et de rendre compte des erreurs qu'elles ont commises. Pour certains il s'agit donc d'une sorte de fonction de police, ce qui est totalement faux.

En effet, l'audit interne est considéré comme une fonction qui jouit d'une reconnaissance de plus en plus affirmée. La demande de talents, à tous les niveaux de cette fonction, excède nettement l'offre, et les responsables de l'audit interne appartiennent à la catégorie des cadres dirigeants de l'organisation. Dans un certain nombre de pays, notamment anglo-saxons, ces responsables sont directement rattachés au comité d'audit<sup>1</sup>.

**1.1. Définitions de l'audit interne**

Selon DUFF Robert: « l'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste par une expertise d'un agent compétent et impartial qui porte un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »<sup>2</sup>.

Selon JACQUES renard : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.»<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KURT.F.R & all, « le manuel d'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2013, P 38.

<sup>2</sup> DUFF Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », Edition Dalloz, Paris, 1999, P41.

<sup>3</sup> RENARD J, « Théorie et pratique de l'audit interne » 7ème édition, éditions d'organisation, paris, 2010, P 73.

Selon MEIER Olivier : « L'audit est un processus systématique et méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives sur la situation d'une entreprise, pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système audité satisfait aux exigences des référentiels du domaine concerné (logique de mise en conformité avec les dispositions initialement définies). L'audit peut porter sur un système, sur des produits ou sur des processus. Il s'attache en particulier à détecter les anomalies et les risques dans les organisations.

L'auditeur interne est désigné par l'institution, qu'il doit conseiller dans sa gestion des risques, en formulant des avis indépendants sur la qualité des systèmes de gestion et de contrôle ainsi que des recommandations »<sup>4</sup>.

Selon USAID : « L'audit interne est la fonction chargée d'examiner et d'évaluer le contrôle interne dans tous les domaines de l'organisation et à tous les niveaux. Au-delà de ce rôle traditionnel, il peut aussi assurer une fonction de conseil »<sup>5</sup>.

## **1.2. Typologie de l'audit interne :**

Il existe plusieurs types de l'audit classés selon les objectifs, on citera :

### **1.2.1. L'audit comptable et financier :**

L'audit comptable et financier est un examen des états financiers d'une entreprise (d'une institution, fondation, association, d'un organisme, etc. ou de toute organisation disposant d'une comptabilité). Il vise à vérifier la sincérité des comptes, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter une image fidèle de l'état des finances et actions comptables de l'entité audité<sup>6</sup>.

D'après la définition même de l'audit, il s'agit de la comparaison d'une réalité observé et ce par rapport à une norme. La réalité est l'information produite par l'entreprise, et les références sont les règles et normes d'enregistrement, les lois, les instructions émises par la direction générale.

En effet, l'audit financier et comptable s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies, les traitements comptables et l'information financière publiée par l'entreprise.

---

<sup>4</sup> MEIER Olivier, Dico du manager, édition Dunod, Paris, 2009, P 06.

<sup>5</sup> USAID, projet de gouvernance locale au Maroc, le manuel de l'audit interne, 2007, P 09.

<sup>6</sup> [https://www.memoireonline.com/01/12/5200/m\\_L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle11.html#toc34](https://www.memoireonline.com/01/12/5200/m_L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle11.html#toc34) consulté le 13/04/2019 à 11h37.

L'audit financier et comptable consiste en l'évaluation des procédures du contrôle interne comptable mise en place par l'organisation pour ensuite, se prononcer sur la fiabilité, régularité, et sincérité des informations comptables produites par l'entreprise<sup>7</sup>.

### **La mission de l'auditeur financier :**

L'audit a été défini précédemment comme un examen critique en vue de formuler une opinion sur la qualité de l'information financière : comment décrire concrètement le niveau de qualité de l'information financière ? Le plan comptable précise qu'à l'effet de présenter des états reflétant une image fidèle de la situation et des opérations de l'entreprise, la comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité et de sincérité<sup>8</sup>

### **1.2.2. L'audit opérationnel:**

Il s'agit d'une évaluation périodique, indépendante et continue des opérations de l'organisation, afin d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités, ensuite d'apprécier objectivement ces opérations et d'apporter des recommandations pour les améliorer.

L'audit opérationnel s'intéresse aux éléments de gestion (planification, organisation, direction et contrôle), c'est-à-dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques<sup>9</sup>.

Audit opérationnel : est l'examen professionnel des informations relatives à la gestion d'une organisation en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence aux critères de conformité d'efficacité et d'efficience. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, notamment en vue de la prise de décision. L'audit opérationnel s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont atteints (efficacité et efficience)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> BERTIN Elisabeth, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'internationale*, édition Eyrolles, Paris, 2007, P 63.

<sup>8</sup> COMBES Jean-Emmanuel « *Audit financier fondements et cas pratiques* » édition Publi-Union, Paris, 1993, P 15.

<sup>9</sup> BERTIN Elisabeth, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'internationale*, édition Eyrolles, Paris, 2007, P 66.

<sup>10</sup> <http://inpbpm.e-monsite.com/pages/definitions/audit-operationnel.html> ,consulté le 17/05/2019 à 14h13.

### 1.2.3. L'audit de direction ou de management:

Sa connotation reste confuse. Pour les uns, il est la forme synthétique de divers audits opérationnels. Pour d'autres, l'audit de direction est ce que ferait le propriétaire de l'entreprise s'il avait le temps et les techniques appropriées sur tous les aspects de la gestion de son entreprise.

Quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques. Il faut donc dire que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des dirigeants (direction générale). En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer en termes de conséquences et attirer l'attention du manager sur les risques ou les incohérences, relèvent bien de l'auditeur interne.

L'audit du management nécessite donc un grand professionnalisme, une expérience suffisante, une bonne connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante pour être écouté par les responsables quant aux conseils et recommandations susceptibles d'être formulés à leurs égards<sup>11</sup>.

Il ne s'agit pas, comme certains peuvent le penser encore, d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses : ce ne sont pas ses objectifs et il n'a pas la compétence pour le faire. Il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des directions générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

C'est à dire que cet « audit de management » est en fait exercé par des responsables d'audit interne, des chefs de mission ou à tout le moins par des auditeurs très confirmés. Il s'inscrit dans la droite ligne de l'appréciation du gouvernement d'entreprise préconisée par la définition de l'audit interne. Cet audit peut se manifester sous la forme d'une mission d'audit spécifique et portant sur un sujet fondamental d'examen de conformité entre la politique d'une fonction et la stratégie de l'entreprise. Mais « l'audit de management » peut aussi trouver à s'exercer au sein

---

<sup>11</sup> [https://www.memoireonline.com/01/12/5200/m\\_L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle11.html#toc34](https://www.memoireonline.com/01/12/5200/m_L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle11.html#toc34) consulté le 15/05/2019 à 10h02.

d'une mission d'audit « traditionnelle » et dans laquelle certains constats et donc certaines recommandations sont de nature « audit de management »<sup>12</sup>

### **1.3. Les objectifs de l'audit interne :**

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne selon qu'ils intéressent à la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise, ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

➤ **La régularité :**

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que:

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité": les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même: comparer la réalité avec le référentiel proposé.

C'est donc par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin; proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> RENARD J « Théorie Et Pratique De L'audit Interne », 6ème édition, édition d'organisation, Paris, 2006, P 30.

<sup>13</sup> MADERS Henri-pierre, MASSELIN Jean-Luc, «Contrôle des risques », édition EYROLLES, Paris 2009, P 222.

➤ **L'efficacité :**

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire.<sup>14</sup>

➤ **La pertinence :**

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue de vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés. L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à l'entreprise prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.<sup>15</sup>

L'audit interne est une fonction qui a beaucoup évolué au cours des dernières années, son rôle est très important, en plus de participer à la certification de l'information financière l'auditeur interne évalue tous les processus d'affaire de pilotage, support et opérationnel, ainsi que les procédures, les méthodologies et la conformité aux législations en vigueur. Il s'assure de l'existence de mécanismes de contrôle visant le respect de ces différents éléments, il veille à l'amélioration des processus d'affaire et à leur efficacité, propose de nouvelle pratique de gestion et de nouvelle façon de faire où tout au moins émet des suggestions aux membres de la haute direction pour le bien de l'entreprise.

L'audit interne est une fonction normée, en effet des organismes professionnels ont constitués des normes professionnelles reconnues internationalement consistant à valider et à soutenir les activités, l'efficacité et l'efficience des services d'audit interne.

---

<sup>14</sup> VATIER V, « Audit de la gestion sociale », Edition d'organisation, Paris 1989, P 166.

<sup>15</sup> Idem, P 169.

## **Section 2 : Généralités sur l'audit social.**

L'audit social à longtemps résonné à l'oreille des entrepreneurs ou dans leur souvenir comme synonyme de contrôle social, d'investigation, d'intrusion dans la vie de l'entreprise voire dans sa bonne marche. Il n'est pas inutile encore aujourd'hui où la pratique de l'audit est largement répandue de faire le point sur la nature, l'utilité et la finalité de l'audit social.

### **2.1. Définition de l'audit social**

Définir l'audit social en tant que tel n'est pas une chose aisée car, jusqu'à présent il n'y a pas de définition courante de l'audit social malgré un accord en ce qui concerne les différents aspects de sa pratique tels que : contrôle de conformité, analyse, observation, diagnostic, etc.

Cependant, depuis son apparition jusqu'à nos jours, plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et institutions, parmi lesquels nous avons retenu quelques-unes :

Selon VATIER.R : « L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »<sup>16</sup>

Selon CANDAU.P : « L'audit social est une démarche objective 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, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. »<sup>17</sup>

Selon la norme ISO 9000 version 2000, l'audit social est défini comme étant « un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »<sup>18</sup>

Alain COURET et Jacques IGALENS proposent la définition suivante : « l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire »<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> VATIER R., L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 46.

<sup>17</sup> CANDAU P., « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 47.

<sup>18</sup>IGALENS J et J.M.PERETTI, « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008, P 36.

<sup>19</sup>COURET A et J. IGALENS, Audit social, PUF, 1988. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 42.

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 »<sup>20</sup>

## **2.2. Evolution de l'audit social**

L'audit social est né dans le sillage de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante.

Cette discipline plutôt récente n'a cessé d'évoluer d'une façon remarquable dans le temps.

Considéré comme une déclinaison particulière de l'audit opérationnelle, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit : informatique, logistique, technique, achat, etc. lesquelles il a été inspiré.

Dans tous les domaines liés à l'économie, la rigueur et les contrôles internes s'imposaient après la rupture de la croissance des fameuses trente glorieuses.

La réaction à la crise économique des années trente imposa une évaluation de la dimension économique à la fois du point de vue du comportement humain pris comme acteur de performance de l'entreprise et du point de vue de son épanouissement au travail.

L'essence psychologique prend le pas sur l'impérialisme de la motivation financière de l'homme au travail qui sous-tend l'idéologie économique dominante aussi bien dans les régimes à économie capitaliste que dans les régimes dits à économie planifiée.

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychosociologique historique de l'école des relations humaines. La ressource humaine doit appliquer la même rigueur que toutes les autres branches (technique, financière...) de l'entreprise économique pour renforcer à la fois son efficacité et sa crédibilité.

L'essence économique et environnementale transparaît aussi avec la prise en compte des risques sur la « santé durable », c'est-à-dire celle que l'on évalue à court, moyen et long terme.

L'audit social d'essence « socio-juridique » s'effectue par rapport à un référentiel de normes exogènes aux acteurs, qui tendent à les rejeter, faute de pouvoir de les approprier, les assimiler, les intérioriser. Si cette conception présente des insuffisances, l'audit social ne constitue pas moins l'antidote, la réparation, voire les soins palliatifs des méfaits de l'approche dominante technico-économique. Il représente ainsi, quoiqu'implicitement, un référentiel de bonnes

---

<sup>20</sup> LEDUFF (R), Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, P 72.

pratiques sociales, dont la fonction est curative des écarts constatés, et qui constitue l'injonction indirecte et parfois implicite de bonnes pratiques.<sup>21</sup>

L'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, en France, dans les années soixante-dix ont eu pour objectif de réformer l'entreprise. A partir de cette période, bon nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouvera sa place dans ce cycle.<sup>22</sup>

La construction progressive de la notion d'audit social

**1960 :**

Dès le début des années 60 des entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York)

**1970 :**

- Le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie (notamment vers le social).

- Développement progressif du tableau de bord social.

-En 1979, VATIER crée une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social.

**1980 :**

-L'entreprise apparait comme une « communauté humaine » les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention.

-Basculement progressif de la fonction Personnel vers la fonction RH.

-Création de l'IAS en 1981.

**1990 :**

-La notion de performance sociale se développe.

- Le social qui rapporte Le social qui coûte.

- Structuration du métier d'auditeur social.

L'audit social s'est beaucoup développé depuis le début des années 90. Des procédures de certification d'auditeurs sociaux se sont même créés depuis 1994 (ISO 9002). Cette fonction est encore souvent exercée dans des cabinets de conseils extrêmes mais on voit se développer de plus en plus de postes d'auditeur social au sein même de l'entreprise.

**2000 :**

---

<sup>21</sup> CANDAU P, « Audit social » Paris, Edition Vuibert Gestion, 1985. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 42.

<sup>22</sup> IGALENS J. et PERETTI J.-M., « Audit social », Edition Eyrolles, 2008. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 42.

Sensibilité de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de normes sociales et du développement durable.<sup>23</sup>

En Algérie, l'audit social s'est développé beaucoup plus sous l'impulsion du droit de travail qui exige aux entreprises de démontrer que la gestion des salariés est « responsable », c'est-à-dire que les abus sociaux sont évités, que les responsables agissent dans le cadre de la réglementation en vigueur et au mieux de leurs capacités pour éviter les conflits et observer les conditions d'hygiène et de sécurité, ainsi que le respect des droits des travailleurs et la sauvegarde de l'emploi.

### **2.2.1. Différences entre l'audit social et l'audit de la fonction RH**

Avant de poursuivre sur les origines de l'audit social, arrêtons-nous sur les différences de périmètres et d'objectifs entre ce dernier et l'audit de la fonction ressources humaines.

D'après les définitions précédentes, le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service.

L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, finance et comptabilité<sup>24</sup>.

### **2.3. Objectif 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 du personnel. Il ne se fait pas contre, ou sur l'entreprise, ou la direction du personnel, mais pour elle et avec lui.

L'audit apparaît donc comme une cure sociale par l'amélioration de la connaissance des problèmes et de leur importance grâce à des mesures et des outils appropriés qui permettent un diagnostic précis.

---

<sup>23</sup> PERETTI J.-M., « L'audit social » dans le cadre du management stratégique des ressources humaines, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica, 1994. Cité par Mahtout Idir « Audit social », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017, P 45.

<sup>24</sup> BERTIN Élisabeth, « Audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2007, P 269.

L'audit répond ainsi à plusieurs objectifs, exprimés plus ou moins clairement 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 personnel et apparaissant comme grave aux yeux de la direction ; la maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions.

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 personnel 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.<sup>25</sup>

### **2.3.1. Le rôle stratégique de l'audit social**

Comme nous l'avons précisé précédemment, l'audit social revêt aujourd'hui des objectifs stratégiques nouveaux. Il s'agit pour les multinationales notamment de s'en servir comme d'un outil qui fédère, transmet et construit une identité. Il s'agit également d'un outil de communication et de gestion des indicateurs sociaux et sociétaux réclamés par les parties prenantes. L'audit social arrive alors à transcender ses difficultés initiales de gestion de contextes multiples pour se conférer une position stratégique au sein des multinationales<sup>26</sup>.

Féron (2005) évoque la création d'un audit social de troisième génération pour montrer qu'un nouvel audit social est en cours d'élaboration. L'auteur précise que l'audit social a été tour à tour considéré comme un coût social, puis comme un investissement en dissociant l'entreprise et les personnes. Le développement de l'audit de RSE et du concept même de RSE replace les individus et leurs relations au cœur même de l'entreprise. L'auteur prêche pour une approche globale de l'audit social intégrant toutes les parties concernées.

---

<sup>25</sup> CANDAU (P), « Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », édition Vuibert, Paris, 1985, P 40.

<sup>26</sup> BERTIN Elisabeth, op-cit, P 288.

L'auditeur social doit alors définir l'ensemble des parties concernées ainsi que des indicateurs sociaux et sociétaux pertinents. Le défi de l'audit social de troisième génération réside dans la nouvelle définition de son périmètre, de sa finalité et des nouveaux indicateurs clés. L'émergence de nouvelles demandes des parties prenantes représente à la fois une opportunité importante et un défi pour les auditeurs sociaux.

### **2.3.2. Les défis auxquels est confrontée la fonction RH :**

Nous présentons ci-après les principaux défis que doit relever le service RH :

- Optimisation des moyens (humains, matériels et financiers) ;
- Organisation du travail non équilibrée ;
- Sous encadrement : recruter un encadrement compétent ;
- Organigramme non adéquat, gestion à vue collaborateurs non conscients de leur mission, manque de formation ;
- Ressources humaines : injecter un esprit d'équipe ;
- Mettre un peu plus de moyens pour travailler de manière plus organisée (formation du personnel) ;
- Donner des moyens de travail et l'encadrement adéquat ;
- Créer une ambiance de travail «portes ouvertes, donner le sentiment que la solution vient du personnel, se sentir utile et trouver des solutions.

A la lecture de ces défis, il apparaît clairement que le service RH devra faire face à des défis internes conséquents. Il semble qu'une réflexion, suivie d'un plan d'action en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation soit indispensable<sup>27</sup>.

## **Section 3 : Les outils pour accomplir une mission d'audit social**

Dans cette section nous allons voir les outils et les instruments nécessaires afin d'accomplir convenablement une mission d'audit social.

### **3.1. La méthodologie de l'audit social**

La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, sa réalisation, la production et la présentation du rapport<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup>SCOUARNEC Aline, « Informatisation de la gestion des ressources humaines et comportement des acteurs au Maroc », revue Française de gestion, n° 166, 2006, P 220.

### **3.1.1. L'engagement de la mission**

Sur ce point, il convient de faire la distinction entre audit externe et interne. L'articulation nécessaire entre audit social interne et audit social 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.

#### **A- Audit externe**

L'audit externe repose sur un contrat d'entreprise, c'est-à-dire un contrat qui possède les caractéristiques suivantes :

- La tâche des auditeurs est nettement définie ;
- La rémunération est forfaitaire ;
- L'autorité du cabinet d'audit sur les auditeurs est maintenue durant la mission ;
- L'indépendance de l'auditeur dans l'exécution de l'audit est garantie ;
- Une obligation de résultat.

L'engagement de la mission d'audit externe repose le plus souvent sur une « lettre de mission » qui définit avec précision le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux et les principaux risques.

La lettre de mission précise le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions désirées.

#### **B- Audit interne**

L'auditeur social interne agit dans un cadre différent, il intervient le plus souvent dans le cadre de la programmation annuelle des missions d'audit interne. Cette programmation est établie à partir de la cartographie des risques ou d'une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an, des objectifs de l'organisation, des préoccupations d'actualité et des éventuelles demandes en provenance des responsables opérationnels.

L'engagement d'une mission d'audit interne repose sur un ordre de mission. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise de la mission d'audit : origine, thème, objectif, champ d'application, chef de mission, auditeurs, ressources allouées, etc.

### **3.1.2. La préparation de la mission**

La préparation d'une mission d'audit social comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques. Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer des objectifs réalistes et précis.

---

<sup>28</sup> IGALENS J ET J.M.PERETTI : « Audit social » édition d'organisation, Paris, 2008, P 40-53.

Sur le plan pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

Avant d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social externe doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. De nombreuses sources sont à sa disposition :

- Législation ou règlements connexes ; informations juridiques telles que statuts, organes sociaux, institutions représentatives du personnel, informations sociales telles que conventions collectives applicables, accords d'entreprise, bilan social d'entreprise et/ou d'établissement, rapports sociaux, rapports de développement durable ;
- Politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- Résultats de vérifications ou d'audits antérieurs (indispensables dans le cas de l'audit interne), organigrammes ;
- Descriptions de fonctions et instruments de délégation ;
- Listes des membres clés du personnel ;
- Plans ou diagrammes des processus et des systèmes ;
- Données et rapports opérationnels et financiers ;
- Evaluations des risques ;
- Etudes ou rapports de la direction, informations de la presse nationale, régionale, journaux ou presse d'entreprise, informations figurant sur les sites Internet et intranet.

Afin de confirmer la compréhension de l'entité auditée, il est recommandé dans le cas de l'audit social de préparer un résumé de l'unité ou de l'activité faisant l'objet de l'audit et de le présenter sous la forme d'un profil. Ce profil peut contenir des renseignements contextuels utiles pour préparer les documents de planification de la mission.

L'auditeur interne dispose souvent d'une connaissance partielle de ces différents éléments car s'il appartient à l'entreprise qu'il audite, il ne connaît pas forcément chacun de ses établissements ou chacune de ses filiales. En revanche, il dispose de plus grandes facilités pour rassembler ces informations, et il peut constituer des profils relatifs à chacune des entités auditées dans le passé, de sorte que la préparation d'une nouvelle mission s'appuie sur des éléments déjà connus. Parmi les documents qui nous semblent particulièrement utiles pour la préparation de la mission de l'auditeur social opérant sur une société figurent le bilan social et les informations relatives au volet social et environnemental qui se trouvent dans le rapport annuel.

### 3.1.3. La réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de la construction puis de la validation du référentiel, de la détermination des objectifs d'audit et de la recherche de preuves d'audit.

Le référentiel constitue ce qui « doit être » : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. L'auditeur va confronter le réel (« ce qui est ») au référentiel (« ce qui doit être »). Telle pratique d'augmentation, tel ratio d'effectif ou telle règle sont-ils conformes au référentiel ?

Comment construire un référentiel d'audit social ? La réponse dépend essentiellement du type d'audit. Il existe des audits sociaux de conformité, des audits sociaux d'efficacité et l'audit social stratégique.

- Dans le cas de **l'audit de conformité**, les référentiels d'audit social reposent sur deux piliers : la législation internationale et nationale applicable, les règles internes que le groupe ou l'entité où se sont données. L'auditeur devra rassembler les textes applicables, analyser ces textes pour en extraire les obligations et préparer ainsi le référentiel qui lui permettra de conduire sa mission. Ce travail de préparation s'effectue en partie en cabinet (ou au sein du service) et en partie sur le terrain. Il est grandement facilité par l'accès aux différentes bases de données juridiques.

- Dans le cas de **l'audit d'efficacité**, le référentiel décrit précédemment peut constituer une base de départ car, dans le domaine social, la non-conformité fait courir des risques à l'entreprise risques de pénalités, de réputation, de dégradation des relations sociales et du climat social. Mais l'efficacité ne se réduit pas à la conformité, la notion de « bonnes pratiques » vient s'ajouter à l'ensemble des règles déjà enregistrées.

- Dans le cas de **l'audit social stratégique**, il s'agit de porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie. La construction d'un référentiel dans ce domaine repose essentiellement sur la théorie et l'observation, voire l'étalonnage concurrentiel. L'auditeur social qui réalise un audit stratégique doit connaître les bases de l'analyse stratégique, l'analyse classique reposant sur les stratégies génériques de domination, les théories dites de la stratégie émergente et notamment les travaux de Mintzberg, les théories fondées sur les ressources, etc. Compte tenu de ces connaissances, il construit un référentiel adapté. Il peut également s'appuyer sur les caractéristiques sociales des entreprises qui réussissent. Ainsi, des ratios permettant de comparer les coûts de la fonction RH,

ou ses effectifs par rapport à chacune de ses missions sont souvent utilisés dans des audits stratégiques.

### **3.1.4. La production et la présentation du rapport**

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre.

Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Concernant la forme, les normes professionnelles précisent que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile ».

Exacte signifie sans erreur, objective renvoie essentiellement à l'absence d'influence ou de parti pris personnel. La clarté se conçoit en référence avec le style, le rapport comporte des phrases courtes. Les affirmations sont dénuées d'ambiguïté et le rapport est généralement synthétique.

Il permet de décider et ne comporte pas d'omission; enfin « en temps utile » signifie rapidement

## **3.2. Les outils de l'audit social**

L'audit social consiste à contrôler l'état des relations entre les divers acteurs sociaux. Au-delà de cette mission d'examen professionnel, il doit permettre de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines, ses outils sont<sup>29</sup> :

### **3.2.1. Les outils utilisés avant la mission**

Généralement se sont des outils qui utilisent l'auditeur social avant même de procéder au travail d'audit lui-même, on cite :

#### **A- Les QPC (questionnaires de prise de connaissance)**

La prise de connaissance est l'une des étapes les plus importantes d'une mission d'audit. Sa durée varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs.

Cette prise de connaissance s'organise autour de plusieurs objectifs : avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes, identifier les problèmes essentiels, ne pas tomber dans des considérations abstraites ou secondaires et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit.

Les informations à récolter peuvent être regroupées en différents thèmes :

– contexte structurel de l'entité auditée ;

---

<sup>29</sup> IGALENS J ET J.M.PERETTI, op-cit, P 53-61.

- structure et organisation internes de l'entité auditée ;
- organigramme et relations de pouvoirs notamment les délégations ;
- contexte réglementaire ;
- processus et procédures ;
- système d'information : communication interne et externe ;
- problèmes passés ou en cours ;
- réformes en cours ou prévues.

Le questionnaire de prise de connaissance est destiné à préparer l'arrivée sur le site de l'auditeur social et la première réunion, la réunion de lancement. Il consiste à demander des informations, des documents, ou bien à faire préparer des informations et des documents dont l'auditeur prendra connaissance, cette demande préalable permettant de gagner du temps. En général les questions sont courtes et appellent des réponses précises et non de longs développements.

**Tableau 1** : Exemple d'un QPC préalable à un audit social

Objectif: Connaître les outils de la GPEC et leurs applications		Demande de .....(auditeur) Destinataire :.....	
N°	Questions	Réponses	Commentaires
1	Nombres de familles d'emploi ?		
2	Existe-t-il un référentiel de compétences ?		
3	Logiciel de prévision d'effectif ?		
4	Degré d'association des partenaires sociaux ?		

Source : IGALENS J, ET J.M.PERETTI : « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008, p54.

### **B- Les QCI (questionnaires de contrôle interne)**

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment les opérations les moins bien maîtrisées.

Pour construire un QCI, l'auditeur se demande préalablement à son arrivée sur le site si les dispositifs, les contrôles qu'il va trouver sont pertinents, efficaces, efficaces pour maîtriser les risques inhérents aux processus qu'il audite, pour atteindre les objectifs opérationnels (un recrutement par exemple) dans de bonnes conditions.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

▸ **Qui ?** Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...

- **Quoi ?** Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.
- **Où ?** Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- **Quand ?** Questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité...
- **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

**Tableau 2 :** Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure

Objectif de QCI: QQQQC		Opération		Interlocuteur
N°	Questions	Oui	Non	Commentaire
1	Votre activité fait-elle l'objet d'une procédure			Si non décrivez vos opérations habituelles
2	Connaissez-vous cette procédure? Est-elle formalisée ?			Veillez à qualifier la disponibilité, le niveau de connaissance..etc.
3	Appliquez-vous cette procédure			Si non pourquoi ? Les exceptions sont-elle prévues dans la procédure ?
4	Qui est responsable de la vérification de l'application de la procédure ?			Vérifier le cas échéant l'effectivité de l'autocontrôle.
5	Comment s'effectuent ces vérifications ? Délais, opérations de vérifications, etc.			

**Source :** J IGALENS ET J.M.PERETTI : « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008, p55.

### C- Les plans d'échantillonnage

L'auditeur aura recours aux techniques d'échantillonnage statistiques lorsqu'il n'aura pas le temps ou les moyens pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose. La première étape de sa démarche consiste à choisir une méthode d'échantillonnage en fonction du problème étudié et de l'information dont il dispose. Après avoir constitué son échantillon, il analyse et évalue les résultats obtenus sur celui-ci. Parfois il utilise des échantillons de petite taille et abandonne l'objectif de « représentativité » au profit de la diversité.

### D- Les techniques de sondage

Le recours aux techniques de sondage ne s'avère utile que lorsque le nombre d'éléments à examiner (salariés à interroger, bulletins de paie à examiner, accidents à analyser, etc.) est supérieur à 100. Au-dessous, et sauf dans le cas particulier des petits échantillons, il vaut mieux prétendre à l'exhaustivité. Il convient d'être conscient que l'extrapolation des résultats obtenus

sur l'échantillon à l'ensemble des éléments audités entraîne toujours des erreurs : erreur d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation.

Deux types de techniques sont à envisager en audit social, les sondages aléatoires et les sondages par choix raisonnés.

▸ Pour pratiquer un **sondage aléatoire**, on détermine en pratique la taille de l'échantillon puis on « tire » de façon régulière les unités de l'échantillon dans la population. Dans le cas le plus courant, l'échantillon au dixième, on choisit au hasard le premier élément de l'échantillon parmi les dix premiers éléments de la population mère, supposons le n° 2, puis on prend l'élément qui se situe dix rangs plus loin, le n° 12, puis le n° 22, le n° 32, etc. On peut également pratiquer par grappes si les éléments sont susceptibles d'être classés par catégorie, par exemple des catégories socioprofessionnelles. Il convient ainsi de considérer chaque catégorie comme un univers à part entière et d'effectuer dans chacune d'entre elles un échantillonnage séparé, par exemple un échantillon de cadres, un échantillon d'employés et un échantillon de gradés pour une banque.

▸ La seconde technique, le **sondage par choix raisonné**, repose sur la méthode des quotas, elle consiste à reproduire dans l'échantillon, le plus fidèlement possible, certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur.

### 3.2.2. Les outils utilisés pendant la mission

Après avoir préparé sa mission, l'auditeur, sur le terrain, va puiser dans une nouvelle panoplie d'outils. Le plus important d'entre eux est l'entretien, mais il aura également recours à l'observation sous toutes ses formes, ainsi qu'à la représentation des circuits de documents<sup>30</sup>.

#### A- L'entretien

L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs d'audit. On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupe ; on peut également opposer des entretiens ayant pour objectif d'obtenir des informations précises sur des données, des processus, des habitudes de travail et des entretiens orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

L'entretien de groupe peut faire gagner du temps lorsqu'il s'agit d'un groupe naturel, un service, une équipe et que, les audités étant très interdépendants ou polyvalents, les réponses des uns complètent celles des autres ; mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un

---

<sup>30</sup> IGALENS J ET J.M.PERETTI, op-cit, P 58

face-à-face. La question de l'environnement de l'entretien revêt également une grande importance, le choix du lieu, de l'horaire, de la langue ne sont en effet pas neutres.

Dans de nombreux cas, l'auditeur doit veiller à la confidentialité de l'entretien et il doit garantir l'anonymat de ses sources. Cela est particulièrement important chaque fois que des situations personnelles sont en jeu, dans le cas d'un audit du climat social, par exemple, ou encore d'un audit du personnel d'un fournisseur ou d'un sous-traitant.

La préparation de l'entretien dépend de son objet. Ainsi, préalablement à un entretien individuel durant la phase qualitative d'un audit du climat social, l'auditeur préparera un guide d'entretien comportant des questions assez générales et peu implicites pour ne pas « heurter » l'audit. Il aura parfois besoin d'un questionnaire précis lorsqu'il rencontrera des salariés pour effectuer un audit de la chaîne de sous-traitance, et pourra même utiliser une liste précise de points à aborder dans le cadre d'un audit de conformité.

### **B- L'observation**

La nécessité de l'observation est une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse de conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail, l'auditeur est avant tout un observateur curieux.

Mais, comme pour l'entretien, une bonne observation se prépare surtout chez l'auditeur junior, car l'auditeur expérimenté peut avoir développé de véritables réflexes professionnels qui lui permettent d'observer systématiquement ce qui doit l'être avec naturel et sans concentration particulière.

Observer des conditions de travail, par exemple, c'est déjà être conscient de la multi-dimensionnalité de celles-ci, et donc savoir qu'il existe des facteurs de charge physique, mentale, de nombreux paramètres environnementaux (bruit, température, pollution, etc.), mais aussi des problèmes éventuels liés aux équipements personnels ou collectifs, des gestes ou des postures qui usent, des facteurs aggravants dus à la répétition ou aux horaires.

L'observation peut également être indirecte, la connaissance des incidents, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail. L'observation de la distribution et de l'aménagement des espaces peut aussi fournir des pistes d'investigation concernant les relations hiérarchiques, sans toutefois perdre de vue que l'auditeur croise en permanence les informations qu'il recueille, et qu'il recherche des preuves<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Idem

**C- Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart »**

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet des vérifications, par exemple :

- Est-ce que tous les exemplaires ont un destinataire ?
- Est-ce que les appariements de documents et d'informations sont conformes ?
- Les vérifications sont-elles effectuées à l'endroit approprié ? Etc.

Bien que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de document, les exigences de son formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur<sup>32</sup>.

Les outils de l'audit social sont très variés. Certains supposent de la part de l'auditeur des qualités comportementales telles que la capacité d'écoute, de reformulation. D'autres font appel à ses capacités d'analyse ou de synthèse, mais pour l'essentiel, ces outils doivent être inscrits dans une démarche rigoureuse, ce qui signifie qu'ils trouvent leur place dans un programme de travail précis. Chaque outil est utilisé pour atteindre un objectif préalablement défini.

**Conclusion :**

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même, il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées.

Il est devenu impératif pour les entreprises de se doter d'outils modernes de management tel que l'audit interne. Mettre en place un système d'évaluation interne permet de suivre et de prendre des décisions d'actions correctives si le système connaît des dysfonctionnements.

Aujourd'hui, l'audit interne en général et l'audit social en particulier sont considérés comme domaine qui jouit d'un statut de plus en plus affirmé, et ses responsables appartiennent à la catégorie des cadres dirigeants de l'entreprise.

Les auditeurs internes sont appelés à aider les différents services de l'entreprise à adopter des modes de gestion leur permettant de faire face aux exigences d'un environnement plein d'incertitudes et maîtriser les risques.

---

<sup>32</sup>Idem, P 59

# **LE CHAPITRE II :**

## **LES FONDEMENTS DE LA PERFORMANCE RH D'UNE ENTREPRISE**

## **CHAPITRE II : Les fondements de la performance de la fonction RH**

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. Pour ce faire, elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leur performance sociale. Il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés.

Cependant, pour mieux comprendre la notion de performance de l'entreprise, il convient d'abord de clarifier le sens de la performance selon les auteurs, ainsi que son interprétation selon différentes logiques et les relations existantes entre elle et la pratique de la GRH.

### **Section 1 : Les spécificités de la performance**

Malgré la place centrale qu'elle occupe en sciences de gestion, la notion de performance présente un caractère polysémique et ambigu. Pendant très longtemps, cette notion a été réduite à sa seule dimension financière. Aujourd'hui, on la considère comme une notion générique recouvrant diverses notions telles que la productivité, la rentabilité, la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, etc.

Tout comme le concept d'audit social, le mot performance a reçu de nombreuses propositions de définition.

#### **1.1.Définition de la performance :**

Pour KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »<sup>33</sup>

La performance est un concept complexe et multidimensionnel, d'où la difficulté de lui attribuer une définition exacte et définitive. Selon Lorino, (1998), «Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques», «Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût»<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> KHEMAKHEM. A, « la dynamique de contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, 1992, P 311.

<sup>34</sup> LORINO P, dans son ouvrage méthode et pratique de la performance, Edition d'Organisation, 2003. Copie par Melle Abdenouri. F, « Etude des déterminants de l'innovation et leur impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou », mémoire magister, UTO, 2016, P 57.

La notion de performance se définit par rapport au typique « Objectifs, Moyens, Résultats ». Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs.
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience. La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau individuel (l'individu, le salarié) ;
- Au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe)
- Au niveau organisationnel (l'entreprise).

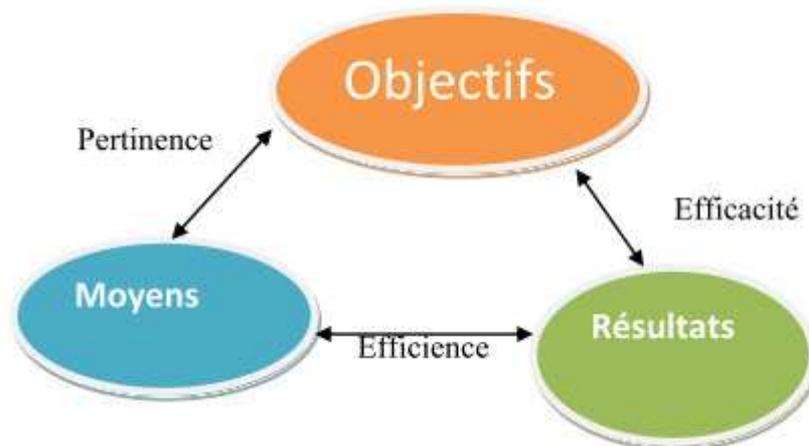
L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficience est le rapport entre les ressources employés et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Selon la définition de Bourguignon (2000) la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, qu'elles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». La définition de Bourguignon s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

Selon Jean Bernard Ducrou, l'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût ; l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et (la productivité d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent<sup>35</sup>.

**Figure 01** : L'équation de la performance.



**Source** : Jean Bernard Ducrou, Hachette technique 2008, P 09.

### 1.1.1. L'efficience

Pour Bouquin (2004), « l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ». Pour VILLARMOIS retient la définition économique de « l'efficience qui se réfère au ratio output/input. L'accroissement de cette dernière provient de la maximisation de l'utilisation des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts, ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles ». Selon Simon, 1947, « l'efficience c'est atteindre le maximum dans toute entreprise (objectif), atteindre le plus grand bénéfice, pour un coût donné ».

Deux exemples d'efficience :

<sup>35</sup> Henri BOUQUIN le contrôle de gestion, Paru chez PUF (2004, 6  édition), Copié chez ANDOME SARAH « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise cas de l'entreprise SOBRAGA », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2013, P 09.

- **La rentabilité**

Selon Bernard et Colli (1976), la rentabilité « est la capacité d'un capital placé ou investi de produire un revenu, en termes financiers ». Pour Bouquin (2004), elle est « le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis ».

- **La productivité**

Pour les deux auteurs Bernard et Colli (1976), la productivité « est le rapport quantitatif entre une production et un ou plusieurs facteurs de cette production ». Bouquin (2004) la définit comme étant « le rapport d'un volume obtenu à un volume consommé ».

### **1.1.2. L'efficacité**

Selon VILLARMOIS, définit « l'efficacité comme étant la capacité à réaliser des objectifs ». Néanmoins, Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), « mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés » (...) « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». Pour Bouquin (2004), « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».

D'autres critères de mesure de la performance organisationnelle doivent être pris en considération à savoir la pertinence et la viabilité financière.

### **1.1.3. La pertinence**

La pertinence peut être définie comme étant « la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir ».

(Lusthaus et al 2003) proposent deux dimensions pour évaluer le maintien de la pertinence organisationnelle. Selon eux, la performance organisationnelle est directement liée à la capacité de l'organisation à converger ses objectifs, buts et missions avec les besoins de ses principaux intervenants. Il s'agit donc de satisfaire les besoins de ses derniers afin qu'ils continuent à soutenir l'organisation. Néanmoins, cette approche présente des limites car en général ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce qui a conduit à la seconde dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra de s'adapter aux nouvelles exigences et situations afin d'améliorer son efficacité et cela grâce à l'apprentissage organisationnel.

#### **1.1.4. La viabilité financière**

Selon (Lusthaus et al 2003) la viabilité financière comporte trois dimensions. La première l'ont définit comme étant « la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et dans le cas des organisations à but non lucratif, à être prospères et rentables ». Pour faire face l'organisation doit se procurer des ressources et des revenus, donc ce deuxième volet de la viabilité financière recouvre les sources et les types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est dans la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que cette dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière<sup>36</sup>

### **1.2. Les types de la performance:**

La performance est fonction d'un ensemble des facteurs internes: individuels, collectifs et organisationnels<sup>37</sup>.

#### **1.2.1. La performance organisationnelle :**

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs.

Selon Bernard : « La performance organisationnelle c'est les compétences individuelles, ou plus exactement l'ensemble des composantes collectives et individuelle qui assurent la production des biens et des services caractérisant toute société moderne »

Coopération souvent facilitée par la présence d'un animateur régulent a la communication entre les participants. Lorsque un tel travail existe, on constate alors que c'est l'ensemble de performances organisationnel qui en bénéficie.

Les performances organisationnelles regroupent l'ensemble des contributions attendues du personnelles.

La performance organisationnelle peut poursuivre plusieurs stratégies déférentes:

- Stratégies spécifique pour un partenaire, qui vise à maximiser les intérêts sans considérer les autres.

---

<sup>36</sup> O. DE LA VILLARMOIS, « Le concept de performance et sa mesure : Un état de l'art » Les cahiers de la Recherche : CLAREE Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises CRNS 8020. P 01. Copié par Abdenouri F, « Etude des déterminants de l'innovation et leur impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas des entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou », mémoire magister, T-O, 2016, P 55.

<sup>37</sup> GONGLOF Bernard, « L'individu et les performances organisationnelles », édition le Harmattan, Paris, 2000, P 100.

- Stratégie (stockholder) : les actionnaires propriétaires priment, ce qui dans le cas de services publics, correspond pour une optimisation pour les citoyens, mais non point pour les utilisateurs de services publics.
- Stratégie utilitariste : maximiser les bénéfices pour tous les stockholders, le niveau général de bien être, les bénéfices pour la société.
- stratégie dite Rawlsian : élever le niveau de satisfaction des stockholders les plus démunis, les plus préférentiels, selon le principe du maillon le plus faible.
- Stratégie de l'harmonie sociale : créer une harmonie sociale.

La performance organisationnelle est fonction d'un environnement porteur ainsi que de la capacité et de la motivation organisationnelle. Le cadre est très détaillé et essaye de cerner les idées et les concepts qui sous-tendent chacun des quatre grands aspects d'une organisation (performance, environnement, capacité de motivation). Dans ce cadre, la performance organisationnelle est considérée comme un résultat de travail d'une organisation.

### **1.2.2. La performance collective:**

Elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

La performance d'un travail collectif, devenu essentiellement intellectuel au profit d'une production immatérielle, non mesurable et non dénombrable.

Le rôle de management est primordial pour développer la performance globale d'une organisation, aussi bien sûr la dimension individuelle que sur la dimension collective. En effet, le développement de la performance collective donne les moyens à chacun de dépasser ses objectifs individuels.

La performance collective permet de déterminer le collectif pour savoir, prédire, décider qui va monter, qui va descendre, qui va vivre, qui va mourir.

La performance collective : l'encadrement direct éventuellement les fonctionnels concernés par la performance à améliorer.

### **1.2.3. La performance individuelle:**

La performance individuelle ne se construit pas seule. Elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs. Elle est favorisée par un environnement de travail, Elle est donc le résultat de conditions organisationnelles.

Selon MOTOWIDLO la performance au travail est : « la valeur totale entendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

La performance individuelle, celle du salarié sur son poste, qui fonde le plus souvent de la rémunération variable.

La performance individuelle et perfectionnement : l'encadrement direct et le salariés (en concertation, si possible sur la base de référentiels de compétence).

## **Section 2 : La performance en GRH**

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble de ses domaines, et notamment dans celui des ressources humaines. Simplement, elle le fait généralement de manière pragmatique et informelle en lançant des actions en fonction des opportunités.

Aujourd'hui la fonction des DRH est représenté par une multitude de mots à savoir le tableaux de bord, les indicateurs, qui permettent l'évaluation de leur performance. La relation entre la gestion des ressources humaine et la performance est un sujet, au cœur de l'actualité, qui nous a amenés à nous interroger plus avant sur la théorie et les pratiques existantes.

### **2.1. La notion de performance de la fonction RH**

La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite d'explicitier plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Pour expliquer ces deux points, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996)<sup>38</sup>.

#### **La performance sociale :**

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, qui peut être mesuré par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des

---

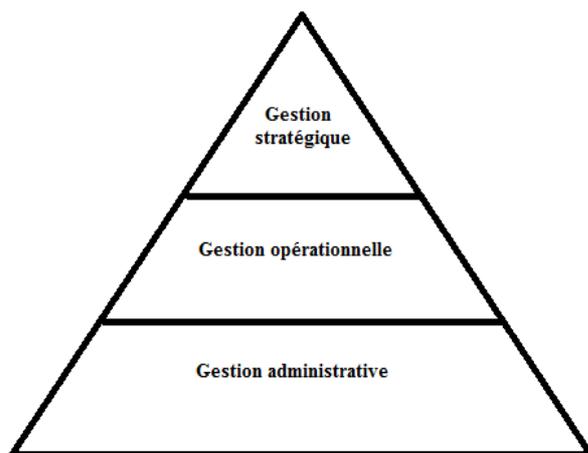
<sup>38</sup> KICHOU Djedjiga, mémoire magister, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », T.O, P114.

prises de décisions collectives, en général le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel ( comité d'entreprise ou d'établissements), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et le résultat des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises<sup>39</sup>.

### A. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette répartition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet (voir la figure 02).

**Figure 02** : les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils



**Source** : le Louarn et Wills (2001) L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons, P 04.

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes (Le Louarn et Wils, 2001, p.41) :

- Une politique est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise, par exemple la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs.

<sup>39</sup> WALMARK Y, « Evaluer la qualité », revue Gériologie et société n° 99, avril 2001, P 04.

- Un processus est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret, par exemple le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures N° 3.

- Une pratique est « une manière de faire de l'entreprise, par exemple interviewer les candidats en groupe.

Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il apparaît judicieux de distinguer entre :

- **Performance administrative de la fonction RH**, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paie,

- **Performance opérationnelle de la fonction RH**, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

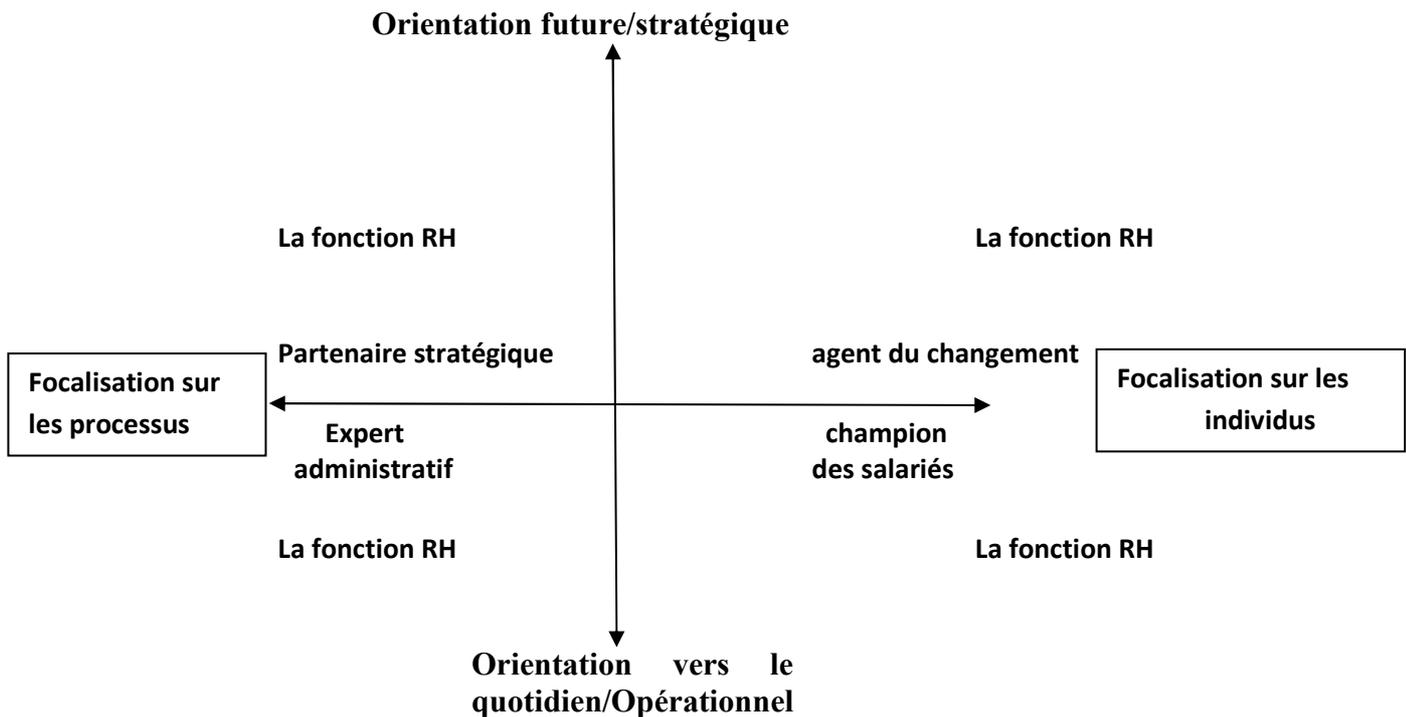
- **Performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats<sup>40</sup>.

### **B. Le modèle d'Ulrich**

Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) voir la figure 3:

---

<sup>40</sup> Ulrich, D, (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press, copié par Melle KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O, P 116.

**Figure 03** : le modèle des quatre axes d'Ulrich

**Source:** Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La performance de la fonction RH dans chacun de ces quatre rôles possibles nécessite des évaluations différentes, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

- En tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.

- En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

- En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle

organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

- En tant que **partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise. Chaque objectif *business* doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus permettent de définir les missions de la fonction Ressources Humaines.

Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions de la fonction RH: l'efficacité, l'efficacités, et leur impact.

- **L'efficacité d'une mission de la fonction RH** : relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

- **L'efficacités d'une mission de la fonction RH** relie les pratiques RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

- **L'impact d'une mission de la fonction RH** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

A titre d'illustration, considérons la réalisation d'un plan de rémunération. Il sera jugé d'autant plus **efficacités** que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus **efficace** qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquiescer les rentes attendues et de les motiver à donner au travail les meilleures performances conformément aux objectifs affichés. Enfin, son **impact** dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press, copié par Melle KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O, P119.

## 2.2. L'indicateurs de performance de la fonction RH

Les premiers essais de mesure de la performance RH sont apparus en Amérique du Nord il y a plus de cinquante ans. Il s'agit de ratios de coût par employé qui se multiplient dans un premier temps, avec toujours la notion de coût comme thème central de la mesure. Dès la fin des années 60, d'autres expérimentent ce que l'on appelait « la comptabilisation des ressources humaines », qui s'inspire des principes comptables, toujours pour évaluer les différents coûts des RH. Il constitue le premier outil de la mesure du capital humain au sens large. Cette législation donne alors une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux.

Le contrôle de gestion sociale s'est fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. Naro (2006), Ainsi, ce n'est que très récemment que la vision envers la gestion des ressources humaines a changé et que les indicateurs ont porté sur la contribution de cette dernière en tant que valeur ajoutée et non plus coût.

Selon Naro (2006) Il existe une liste de plus de 70 indicateurs couramment rencontrés ; il classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants:

- Des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- Des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement.
- Des **indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement.
- Des **indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques.
- Des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion.
- Des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté.
- Des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences.
- Des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève.
- Des **indicateurs de satisfaction** des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

Plusieurs constats peuvent ressortir à travers ces indicateurs et ce sont les suivants :

D'une part, beaucoup ne permettent pas de distinguer en quoi la fonction RH influe ou pas sur leur état : ce ne sont donc, pour la plupart, pas des indicateurs permettant de réellement évaluer la performance de la fonction RH.

D'autre part, lorsqu'ils informent sur cette performance, ils ne portent que sur l'efficacité ou au mieux l'efficacité de la fonction RH, mais pas sur son impact sur la performance de l'organisation.

Le défi à relever à présent est d'essayer de compléter l'apport des indicateurs existants en permettant l'évaluation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation. Comme le soulignent Le Louarn et Wils (2001), « au lieu de considérer l'embauche d'un salarié comme un coût, la nouvelle approche envisage cette décision comme un investissement sur une période de 30 ans qu'il faudra faire fructifier en motivant, évaluant, formant adéquatement de façon à en recevoir un retour. Ce changement de paradigme s'exprime également par un nouveau vocabulaire. Le « contrôle » en gestion des ressources humaines fait place à « l'évaluation ». La notion d'évaluation est plus étendue, plus managériale et plus stratégique que le contrôle».

S'inspirant des travaux de Norton et Kaplan, Pierre VOYER (2006), lui aussi a accumulé depuis 1992 plusieurs centaines de pages d'exemple de tableaux de bord, d'indicateurs à partir d'expériences et d'interventions diverses. De cet ensemble volumineux, Pierre VOYER s'est attardé sur un certain nombre d'indicateurs génériques qui semblent les plus pertinents et les plus susceptibles de s'appliquer à un grand nombre d'organisations puisqu'il n'existe pas d'indicateurs ou de tableaux de bord universels. Parmi ces tableaux de bord et indicateurs nous retrouvons le tableau de bord des ressources humaines constitué de plusieurs indicateurs.

Pierre VOYER a souligné que ces indicateurs ne sont ni exhaustifs ni mutuellement exhaustifs mais plutôt une liste générique inspirée de situations vécues qui permettront aux gestionnaires d'investir l'effort requis pour adapter ces indicateurs à leur contexte<sup>42</sup>.

### **Section 3 : La mesure de la performance sociale**

Au terme de cette dernière section, nous essayons de voir la mesure de la performance sur ses deux plans qui sont courts et long terme, puis on termine cette section par l'explication du système de pilotage dans une entreprise.

---

<sup>42</sup> Ulrich. D, (1997), op-cit, P 126.

### **3.1. La performance sociale et sa mesure à court et à moyen terme : efficacité, efficience**

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

#### **L'efficacité sociale**

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

Se pose alors le problème de la mesure de l'efficacité à ce niveau global, puisqu'il n'existe évidemment pas d'indicateur unique en la matière. L'appréciation doit donc être conduite à base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre en œuvre ou être médiatisée par un certain nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social : indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over, évolution de la qualité.

#### **L'efficacité socio-économique**

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

#### **Performance en termes d'efficience :**

Résultats obtenus par un homme, une équipe / Moyens en temps ou en coût mis en œuvre pour les obtenir

### **L'efficacité sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail**

Rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en termes technique ; la productivité l'exprime en terme économique. Le premier concept obéit à la logique de la gestion de production, le second à celle du calcul économique. Entre les deux, le système des prix et des coûts fait la différence.

### **Le rendement et la productivité physique du travail**

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre :

Le rendement du travail = La production obtenue / Le temps consacré à son obtention.

La notion de productivité physique du travail : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement. On parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement<sup>43</sup>.

### **3.2. La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes :**

Dans le court terme et le moyen terme, de la journée à l'année, la performance peut être définie en termes d'efficacité et d'efficacité. Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année. Il convient de dépasser ces critères et de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration d'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ces ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création des valeurs au-delà de la courte période. Nous mesurons alors le développement durable, c'est-à-dire les racines de la performance dans la durée, d'un à trois ou cinq ans dans la plupart des secteurs.

Pratiquement cette performance durable peut être analysée et mesurée autour des trois axes répertoriés ci-après.

---

<sup>43</sup>M. Boiteux, président EDF, Revue française de gestion, n°2 cité par ANDOME SARAH « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise cas de l'entreprise SOBRAGA », mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2013, P 23-26.

**Axe 1 : le développement d'un potentiel**

C'est-à-dire les savoirs faire accumulés, l'augmentation de la pérennité de l'entreprise, le constat de la capitalisation dans les hommes et les équipes.

*Exemple d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :*

- Pourcentage de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste, taux de salarié multi compétents.
- Taux de départ des nouveaux entrants (sur les deux premières années par exemple).

**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 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 d'organisation.

*Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :*

- Pourcentage des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.
- Flexibilité de la masse salariale définie comme le rapport : masse salariale des personnels temporaires (CDD, intérimaires, autres...)/masse salariale totale.

**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 des les apports à l'environnement (région ou pays d'accueil). Opérée par les organisations marchandes, d'autre part.

**Les méthodes de valorisation des ressources humaines**

On retrouve dans ce domaine trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur, immatériel dans ce cas : le coût historique, le coût de remplacement, la capitalisation des produits attendus<sup>44</sup>.

**3.3. Le Système de Pilotage d'une entreprise :**

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de

---

<sup>44</sup>M. Boiteux, président EDF, Revue française de gestion, n°2, cité par ANDOME Sarah « La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise cas de l'entreprise SOBRAGA », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2013, P 29- 30.

l'état du système modélisé. Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace<sup>45</sup>.

Pour (Ph. LORINO, 1998): « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante »<sup>46</sup>.

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision ». La mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent<sup>47</sup>.

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »<sup>48</sup>. La mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

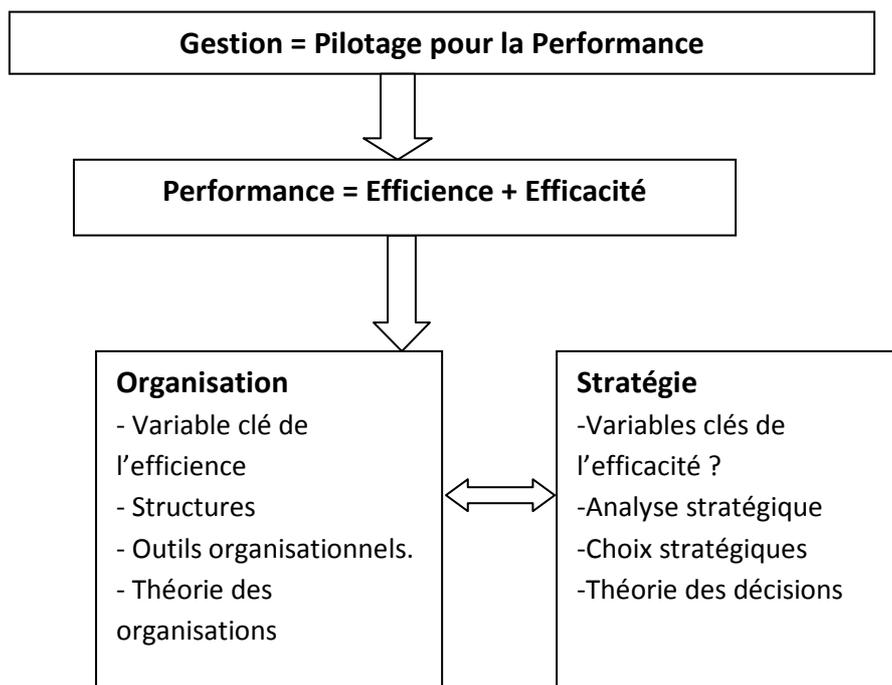
---

<sup>45</sup> PEGUIRON. F & O. THIERY ; « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005, P.01.

<sup>46</sup> LORINO P, « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998, P 04.

<sup>47</sup> FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; « Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines », Collection «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc. 2005 P 01.

<sup>48</sup>FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX, op-cit. P 02.

**Figure n 04:** l'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise

**Source :** J-L. CHARRON; S.SÉPARI & F. BERTRAND, « Management : manuel et application », Edition Dunod, 2014, P.23<sup>49</sup>.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité. C'est un concept très important à prendre en compte et sa problématique l'est tout autant. En effet, comment évaluer la performance globale d'une entreprise? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation? Peut-on réellement tout mesurer? Tous ces paramètres montrent bien que la performance est donc fortement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition du manager et son équipe, un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord, qui leur permettra la prise de décisions stratégiques.

Aussi, plusieurs définitions sont apportées par des spécialistes en sciences de gestion, montrant ce lien fort qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage.

### **Le tableau de bord RH**

Le tableau de bord RH se définit comme : « un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant

<sup>49</sup> CHARRON J-L; S.SÉPARI & F. BERTRAND, « Management : manuel et application », Edition Dunod, 2014, P.23.

l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social »<sup>50</sup>.

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives.

le tableau de bord RH permet de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la démarche de l'entreprise à court terme.

Le tableau de bord RH est un outil de pilotage, qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision<sup>51</sup>.

#### **Le lien entre le système de pilotage et les tableaux de bord RH :**

(N. BERLAND, 2009), a jugé que: « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier.»<sup>52</sup>

Dans le nouveau concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord étaient construits pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

*« Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". »*

Car, il ne s'agit plus de fabriquer, de créer et de produire selon un référentiel préétabli et de s'arrêter là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle se révèle dans toutes ses activités. Ainsi « les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux

<sup>50</sup> ALAZARD C, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P 539.

<sup>51</sup> ALAZARD C, Sabine SEPARI, op-cit, P 634.

<sup>52</sup> BERLAND N, « Mesurer et pilotage la performance » ; e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), 2009 P.131 cité par BOURAIB Rafika « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL », mémoire magister, Tizi-Ouzou, 2015. P 95.

besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu, fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.... [ ] Il ajoute également à ce propos que « le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »<sup>53</sup>

Cette nouvelle logique signifie, adapter le système de tableau de bord aux exigences actuelles est construire un vrai système de pilotage... Aussi, lors de la construction du tableau de bord, on doit prendre en compte cette nouvelle donnée propre et spécifique du rôle de chacun et de ses préoccupations pour devenir un collaborant personnalisé. Et faire intervenir la notion d'informatique décisionnelle lors de la conception du système de pilotage.

La définition de (L. AUBUT-LUSSIER ; 2013), démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord RH et le système de pilotage. En soulignant qu'un « tableau de bord RH ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique »<sup>54</sup>

### **Conclusion :**

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées. La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique.

La performance de l'entreprise, est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cette relation consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise certains

---

<sup>53</sup> FERNANDEZ A, « Le système de pilotage de l'entreprise », [www.pilote.org](http://www.pilote.org), ©copyright 1998-2016, cité par Rafika BOURAIB « Tableaux de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Cas Pratique NAFTAL », mémoire magister, Tizi-Ouzou, 2015. P 96.

<sup>54</sup> AUBUT-LUSSIER L, « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, 2013, P 10.

indicateurs à court et long terme, rassemblés d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Au final, on peut conclure en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'« un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il permet également, grâce à un ensemble de données agrégées, de constater et de mesurer le niveau de performance (efficience, efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives.

**CHAPITRE III :**

**L'IMPACT DE L'AUDIT  
SOCIAL SUR LA  
PERFORMANCE RH AU  
SEIN DE L'ENTREPRISE  
APMC**

### **Chapitre III : l'impact de l'audit social au sein de l'entreprise APMC**

Dans le présent chapitre nous allons traiter trois sections, la première sera consacrée sur la présentation de l'entreprise SPA Divindus APMC et les différents départements, le deuxième nous traitons les travaux et la démarche de l'audit social au sein de cette entreprise et enfin la dernière section nous allons essayer de voir l'impact de cet audit sur la performance de la fonction RH dans la dite entreprise.

#### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche**

Dans cette section nous allons voir en premier lieu la présentation de l'entreprise APMC et son organigramme puis dans le second lieu nous essayons de voir le rôle et les tâches de chaque service.

##### **1.1. Présentation de l'entreprise d'accueil**

Pour bien mener ce travail, il est primordial de se rapprocher de la réalité de l'entreprise par un stage pratique dans le but d'éclairer l'idée sur l'audit de la fonction ressources humaines. Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil.

###### **1.1.1. Création et dénomination**

L'entreprise mère est une filiale du Groupe DIVINDUS, l'Algérienne de Production des matériaux de Construction « APMC » à été créée en Mars 2014 avec la fusion de 12 Ex-Entreprises Publiques Economiques. APMC société par action d'un capital de 2.251.900.000 DA est basée en plein cœur de la capitale et compte plus de 2000 salariés réparties sur l'ensemble de différent Pôles régionaux, à savoir : Alger, Bejaia, Batna, Tlemcen et Oum El Bouaghi<sup>55</sup>.

L'entreprise à pour vocation la production et la commercialisation des différents matériaux de construction ainsi que la réalisation et les travaux d'isolation industrielle à savoir :

- Les Produits rouges,
- Les Agrégats de carrières,
- Le Plâtre, les enduits et le ciment colle,
- Les Produits d'étanchéités, émulsions routières,
- Les Agglomérés bétons (Hourdis, parpaings, buses, pavés, etc.)
- La Menuiserie Bâtiment,

---

<sup>55</sup> Document interne de l'entreprise Divindus APMC.

- L'isolation industrielle,
- La Réalisation de bâtiments et travaux publics.

Les Cinq pôles régionaux sont repartis sur le territoire national comme suit :

- Pôle d'Alger qui gère 4 unités
- Pôle de Bejaia qui gère 7 unités.
- Pôle de Batna qui gère 5 unités.
- Pôle de Tlemcen qui gère 3 unités.
- Pôle d'Oum El Bouaghi qui gère 9 unités.

Dénomination : DIVINDUS Algérienne de Production de Matériaux de Construction

Par abréviation : EPE-SPA DIVINDUS – APMC.

Capital Social : 2.251.900.000 DA

Siège Sociale : Cité des 416 logements AADL BT B Gué de Constantine- ALGER-

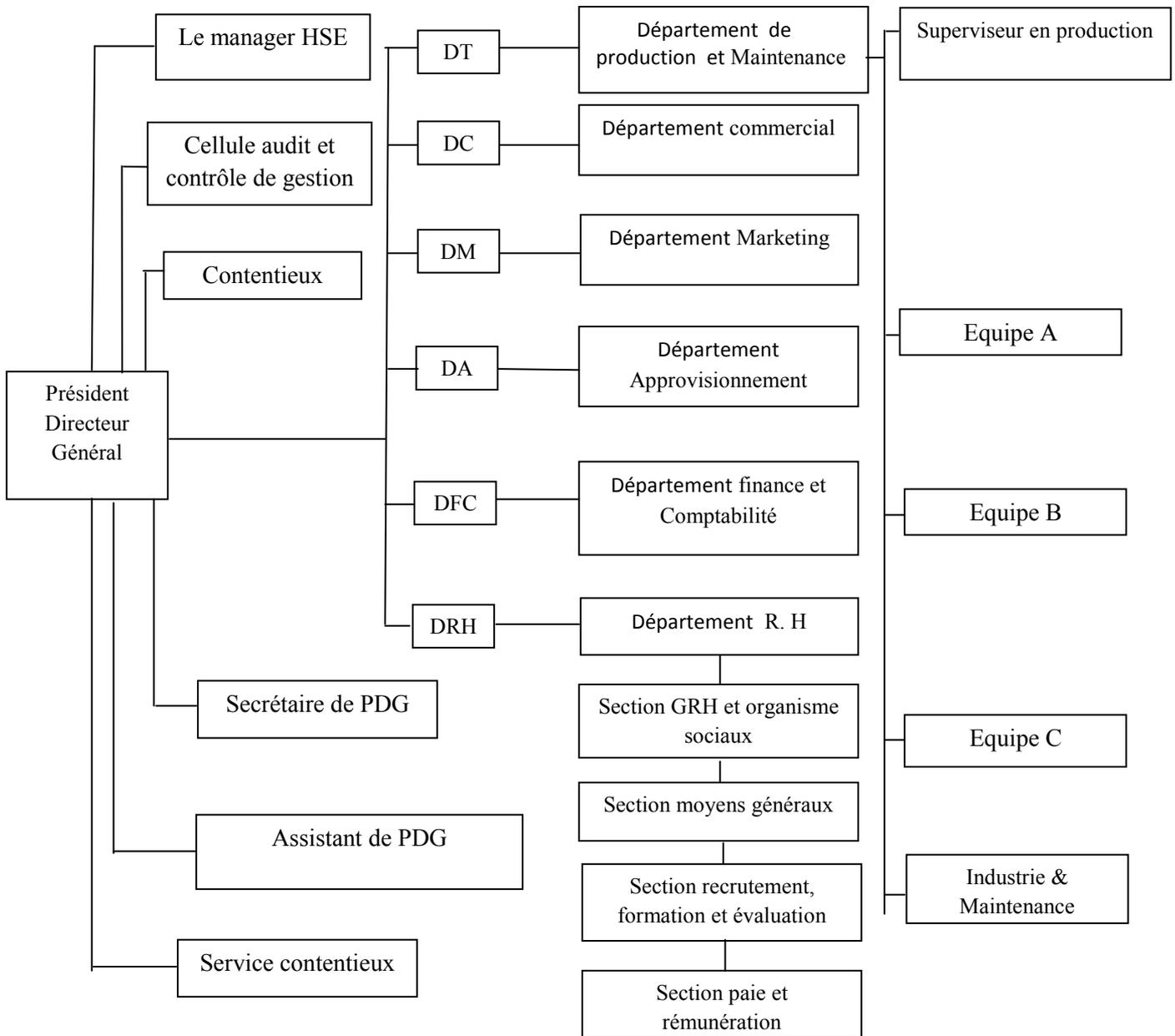
Président Directeur Général : Mr. BOURAOUI A/KADER

Effectif Global au 31/03/2019 : 2 003 personnes

Chiffre d'Affaires : 2,8 milliard de DA

Figure 05 : Organigramme de l'entreprise Divindus APMC

ORGANIGRAMME DIVINDUS APMC



Source : document interne de l'entreprise

## **1.2. Les différents départements de l'entreprise et leurs rôles :**

Pour bien cerner la société nous allons procéder à l'explication des départements par lesquels marche et fonction l'entreprise APMC.

### **1.2.1. Le Président Directeur Général**

C'est le premier responsable, il présente son entreprise avec tous les organismes et institutions externes avec lesquels l'entreprise peut être amenée à traiter, son objectif principal est de concourir à la réalisation des objectifs fixés à court terme tout en assurant le fonctionnement optimum des départements de son entreprise.

### **1.2.2. Secrétaire de Président Directeur Général**

Elle est chargée de réaliser tous les travaux de secrétariat de sa structure et assister son responsable dans la tenue de son agenda et de ses dossiers de travail, nous citons comme exemple : la réception des courriers et des appels téléphoniques, accueillir les visiteurs tout en assurant une réception de qualité, faire patienter les visiteurs, envoyer, enregistrer, classer réceptionner et faire le dispatching du courrier « arrivé » et préparer et introduire les parapheurs à la signature.

### **1.2.3. Assistant de Président Directeur Général**

Il assure l'intérim du président directeur général (PDG), le représenter dans toute réunion ou commission qui viendrait à être initiée tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur, son objectif principal est de participer, en tant que personne, à des fonctions spécifiques par la prise en charge de dossiers particuliers dictés par la conjoncture.

### **1.2.4. Le manager HSE**

Superviser les lieux de travail pour apprécier la sécurité du travail, la sécurité des procédés de fabrication et de réalisation, ou la sécurité des biens produits ou utilisés au niveau de la société et informer les travailleurs sur l'application des normes et règlements d'hygiène et sécurité mis en vigueur, ainsi d'organiser des visites de sécurité afin d'identifier, évaluer et maîtriser tous les risques professionnels.

### 1.2.5. Le département audit et contrôle de gestion

Missions d'assurance, à travers une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre aspect de la gestion de l'organisation. Parmi les fonctions principales de département on cite :

- Définir et mettre en place la charte d'audit interne ;
- Contribuer à la collecte des données pour l'élaboration du plan annuel d'audit interne ;
- Veiller au respect des méthodologies et normes de pratique de l'audit interne ;
- Assurer la supervision des missions d'audit interne dans les budgets temps impartis ;
- Présenter les résultats des missions d'audit interne à la Direction Générale.

Quant au contrôle de gestion c'est un service qui travail simultanément avec les auditeurs, qui s'agit d'un service qui organise et contrôle la gestion économique (définition d'objectifs, indicateurs d'activité, mesure de performance,...) de l'entreprise, en optimise la rentabilité financière et aide ainsi les instances dirigeantes à en définir la stratégie générale.

Pour mener à bien ses missions, le contrôleur de gestion doit :

- Mettre en place des indicateurs, tableaux de bord, logiciels et procédures permettant de vérifier que la structure fonctionne conformément aux objectifs qu'elle s'est fixés.
- Collecter les informations financières et comptables des filiales, des départements ou des services.
- Assister la comptabilité : suivi de la tenue du budget, comparaison des états comptables avec les résultats des reportings, contrôle des inventaires ; communication à la comptabilité des éléments à intégrer dans les résultats ;
- Analyser les prix de revient, les coûts, l'évolution des marchés, ... etc.

### 1.2.6. Département production

Présidé par le contre maître de production qui veille en permanence à la réalisation du programme de production en qualité et en quantité. Comme il contrôle et corrige les facteurs de production (différentes phases de fabrication, méthodes et organisation de travail ....) afin de stabiliser la bonne quantité du produit tout en assurant une productivité satisfaisante et il établit un rapport journalier de production, et assure une exploitation rationnelle des équipements.

Il coordonne sa tâche avec le département approvisionnement par le fait d'exprimer son besoin en matière première et articles ayant atteint le niveau des seuils de sécurité fixés.

### **1.2.7. Département maintenance**

Le directeur technique (DT) étant le premier responsable de département, il assure la gestion des activités d'exploitation de la carrière et de l'usinage, la maintenance et un planning des travaux d'entretien curatif et préventif des équipements

Assure le soutien technique des machines de production par des interventions opérationnelles urgentes, dont il établit les rapports d'activité périodique sur la formalisation et le suivi des dossiers de maintenance et d'entretien.

### **1.2.8. Département commercial**

Le directeur commercial (DC) est le premier responsable de département, ce dernier est chargé de commercialiser le produit fini de toute l'entreprise. En connaissance de marché, il tient de suivre convenablement tous les renseignements et relations des clients, il assure la relation des clients avec l'entreprise à savoir :

- Réception et exécution des commandes.
- Satisfaire la demande des clients et garder la bonne relation avec la clientèle.
- Vente, livraison et facturation.

### **1.2.9. Département marketing**

Le directeur marketing (DM) assure la prospection du marché et entreprend les actions de marketing par son équipe, pour faire connaître l'entreprise et sensibilise la communication interne et externe dans le but de promouvoir les produits fabriqués, il veille à :

- Concevoir un plan d'action publicitaire pouvant promouvoir les produits et contribuer à une meilleure connaissance de l'entreprise.
- Effectuer des enquêtes auprès des entrepreneurs et revendeurs de matériaux de construction de la région et lancer des études de marché.
- Préparer les participations aux foires, expositions et salons spécialisés et faire assister les responsables commerciaux aux séminaires, journées d'études et d'information...

### **1.2.10. Département approvisionnement**

Le directeur des approvisionnements (DA) assure l'approvisionnement et la mise à disposition des structures opérationnelles, de l'ensemble des matières, fournitures, matériels et équipements nécessaires à leur fonctionnement et à la réalisation de leurs engagements contractuels.

Elabore à la demande de la direction centrale, en collaboration avec les services de l'entreprise, les programmes d'approvisionnements des matières, équipements et fournitures, conformément aux procédures en vigueur.

Assure la disponibilité des pièces et des fournitures nécessaires aux activités de maintenance ou de fabrication des équipements.

### **1.2.11. Département comptabilité & finance**

Le directeur des finances et comptabilité (DFC) assure la gestion financière et comptable, la trésorerie de l'entreprise, la production des états financiers et comptables conformément aux dispositions du SCF.

Assure avec le PDG de l'entreprise la signature conjointe et solidaire des titres de paiement liés aux engagements de la direction.

Participe à l'élaboration de toute analyse ou étude économique et financière à même de servir d'outils d'aide à la prise de décision.

### **1.2.12. Département des Ressources Humaines**

Dont le DRH est le premier responsable de tout le service, le département des ressources humaines c'est le département le plus sensible et le plus stratégique de l'entreprise, car c'est la source de toutes les décisions de l'entreprise, dans le cas de l'entreprise DIVINDUS APMC le département RH est réparti comme suite :

#### **A. Section GRH et organisme sociaux**

Assure la veille en matière de réglementation de travail et contrôle l'application stricte de la législation du travail dans les actes de gestion du personnel.

Veille au respect du règlement intérieur, de la convention collective, de la législation sociale, fiscale et légale et du suivi des prestations sociales et parafiscales de l'entreprise

Assure la gestion de toutes les assurances de personnel, superviser son établissement et procède à son contrôle mensuellement, ainsi que le responsable de cette section représente l'entreprise au sien de tous les organismes sociaux.

Il Gère les opérations de gestion de personnel et de recevoir les dossiers de maladie et autres arrêts de travail remis par le personnel et les transmettre à la CNAS pour suite à donner.

### **B. Section des moyens généraux**

Assure la gestion du parc auto légers, des moyens de communication et biens communs, de l'entretien et du nettoyage des locaux du siège et des travaux de reprographie.

Veille à la gestion et à la sauvegarde du patrimoine mobilier et immobilier de l'entreprise.

Procéder à l'achat et à la distribution des fournitures, consommables nécessaires au bon fonctionnement des différentes structures de l'entreprise.

Procède à la réparation du matériel et équipements bureautiques, informatiques, climatiseurs...

### **C. Section recrutement, formation et évaluation**

Assure l'élaboration des prévisions budgétaires relatives aux fonctions administration et ressources humaines notamment la fiabilité du processus de recrutement et les plans de formation mise en œuvre pour le personnel.

Assure la formation adéquate pour tous les nouveaux recrutés mais aussi un programme de formation pour perfectionnement de personnel d'encadrement qui se fait méthodiquement.

Évalué périodiquement les compétences et les performances de son collectif, les aider à réaliser leur développement professionnel et contribuer à la prise en charge de leurs problèmes en étant à leur écoute, proposer les mesures relatives à l'amélioration des conditions de travail et à l'évolution de l'organisation de la fonction administration et ressources humaines.

Veiller à capitaliser les expériences dans les activités respectives des principales structures et d'assurer un climat social de qualité au niveau de l'entreprise.

### **D. Section paie et rémunération**

Le gestionnaire de paie est le spécialiste du bulletin de salaire dans l'entreprise. Pour les élaborer, il rassemble, analyse et traite les informations et éléments relatifs à chaque salarié de l'entreprise. Le collaborateur doit donc maîtriser la préparation de la paie, sa comptabilisation et l'établissement des bulletins de salaires. Il maîtrise pour cela le paramétrage et l'utilisation d'un logiciel de paie. Le gestionnaire de ce service peut être aussi amené à établir une fiche de poste ou

rédiger un contrat de travail, participé aux activités d'administration du personnel, comme le suivi des absences ou des congés.

Parmi les missions confiées pour le gestionnaire de paie on cite ce qui suit : renseignement et gestion des déclarations sociales, cotisations salariales et patronales, calcul des différentes charges sociales, la rémunération, les congés payés, les avantages en nature...etc.

### **1.3. La méthodologie de la recherche**

Dans cet élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse.

#### **1.3.1. Présentation et objectif de l'enquête**

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative, comparative, tel que, nous définissons l'étude comparative comme : « c'est un outil d'aide à la décision qui repose sur un travail de collecte, d'analyse et de comparaison d'informations avec une finalité donnée »<sup>56</sup>.

L'étude que nous avons menée a un double objectif : premièrement, sur la base des repères identifiés par les chapitres précédents, nous tenons à découvrir la réalité de l'application des recommandations mises en place par les auditeurs au sein de l'entreprise Divindus APMC. Deuxièmement, c'est de savoir l'impact de ces recommandations sur la performance de la ressource humaine de cette entreprise.

En effet, pour ce faire nous devons vérifier les hypothèses qui visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique.

Les hypothèses jouent un rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elle constitue en quelque sorte l'aboutissement, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale. Dans cette perspective, et afin de cadrer le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse N°1 :** Toutes les recommandations formulées par les auditeurs, ont été mises en œuvre par l'entreprise APMC.

**Hypothèse N°2 :** L'application des recommandations ont un impact positif sur la performance RH de cette entreprise.

---

<sup>56</sup> SUTTER, Eric (2000), « Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire, documentaliste-science de l'information », vol.37 n°2, P 110.

Notre étude sur le terrain s'est faite au cours du mois de mars jusqu'au mois de avril 2019, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui contient une étude qualitative à l'aide d'entretiens avec le directeur des ressources humaines et les différents chefs de département au niveau d'Alger. Ainsi, nous allons bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur, les données de l'entreprise)

### **1.3.2. La population d'enquête**

Nous pouvons définir la population mère comme : « *l'ensemble des objets possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude* »<sup>57</sup>.

Notre travail de recherche peut être réalisé sur une catégorie de la population appelée « échantillon » de la population qui nous intéresse, en obtenant des résultats permettant d'arriver à des conclusions concernant cette population, qui se sont généralement le DRH, le manager HSE, les chefs de département RH, le superviseur de production.

### **1.3.3. Le champ d'investigation**

Pour les besoins spécifiques de notre recherche, les cadres dirigeants construiront notre champ d'investigation. Ce choix est justifié déjà par, le fait que les cadres dirigeants constituent les premiers responsables sur l'application ou de la non-application de toutes les recommandations des auditeurs, mais aussi c'est la seule source de détention d'informations.

### **1.3.4. Les outils de recherche**

Au cours de notre enquête nous avons fait recours à deux outils d'investigations :

#### **A- Les entretiens**

L'entretien peut être défini comme : « *un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec un but fixé* »<sup>58</sup>. La méthode des entretiens que nous avons fait, consiste à faire un entretien direct avec la personne concerné, c'est-à-dire faire une enquête par interview en face à face avec l'interviewé à l'aide d'un guide d'entretien, et cela pour structuré le travail.

---

<sup>57</sup> GIANNELLON, VERNETTE, « Etude de marché », édition : Vuibert, 1998, P 152.

<sup>58</sup> CAUMONT Daniel, « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », édition : Dunod, Paris, 2007, P 35.

Le déroulement de l'enquête s'est fait au niveau de la direction générale du siège de l'entreprise Divindus APMC située à Alger, durant la période qui dure du 01 mars au 03 avril 2019, pour faire une étude comparative des deux périodes bien précises, qui sont :

- ❖ La période avant l'établissement de l'audit social qui est bien la période de 2017.
- ❖ La période après l'établissement de l'audit social qui est bien la période de 2018.

Afin d'analyser les données issues de nos entretiens, nous allons essayer de faire une comparaison entre ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et les informations reflétant la réalité du terrain.

### **B- L'analyse de données**

Dans le cadre de notre recherche, les données et les statistiques nous a été donnée par le département des ressources humaines ainsi que les autres départements possédant l'information. Les entretiens menés avec les cadres dirigeants des différents départements ainsi que les données internes de l'entreprise c'est ce qui nous a permis d'appuyer notre recherche sur le terrain.

### **Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête**

Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête à partir de deux parties la première, nous allons voir la démarche d'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC, puis dans la seconde nous allons interpréter les résultats obtenus à travers les données de l'entreprise, puis l'entretien avec un responsable, puis à la fin avec un commentaire qui représente une conclusion par nos soins.

#### **2.1. Les travaux de l'audit social au sein de Divindus APMC**

Nous avons pris connaissance que la réalisation de l'audit social se fera en trois étapes comme nous l'avons vu déjà dans le cadre théorique selon PERETTI (J.M) «Ressource humaine et gestion des personnes » (2007, P 209). Nous allons expliquer brièvement ces étapes dans la réalité du terrain :

##### **2.1.1. La phase de préparation**

Après enquête et entretien avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise Divindus APMC, nous avons pu comprendre le processus de l'audit social, qui s'agit de ce qui suit :

Tout d'abord le PDG va signer un ordre de mission pour un chef des auditeurs qui va auditer toutes les filiales de son entreprise l'une par une, une fois l'ordre de mission remis, le chef des

auditeurs à son tour organise une séance de travail accompagné de son équipe afin de les orienter et de leur donner les axes sur lesquels va consister le travail, cependant il va établir une feuille de route qui sera respectée par toute l'équipe d'audit, elle peut contenir une définition précise de la mission établie par l'entreprise, ainsi que les personnes à rencontrer, les constatations matérielles à effectuer, les documents à utiliser, le budget, le temps, le cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale, il doit ainsi identifier les principaux axes de la politique humaine et sociale de l'entreprise, il peut se renseigner également sur l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés dans l'entreprise...etc.

Cette phase consiste à identifier les problèmes et faits significatifs, à en évaluer l'importance et le degré de gravité, à en diagnostiquer les causes dont les résultats obtenus seront rapportés à des normes/standards pour faire apparaître les écarts significatifs.

Elle comprend ainsi le pré-diagnostic, il s'agit de prendre connaissance de l'entité auditée afin d'élaborer un programme d'audit adapté, ces dernières sont de l'ordre social.

Elle peut porter aussi sur le cadre légal, réglementaire et conventionnel en matière sociale et 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, lois, règlement, et autres.

### **2.1.2. 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.

L'auditeur interne va, cette fois-ci « sortir de son bureau », non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée.

Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici « réunion d'ouverture ». C'est que cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audit. Certes, en tout début de mission des contacts ont eu lieu : visites de courtoisie aux responsables hiérarchiques, approche du calendrier, interviews d'information, recherche de documentation... mais tout cela n'implique pas le contact direct avec les responsables pour leur présenter un programme et le commenter avec eux. C'est à ce moment seulement que se situe le début des opérations d'audit.

La vérification des auditeurs dans le département des ressources humaines a porté sur un ensemble de données qui sont les suivants :

- L'état de l'effectif chez l'entreprise APMC.
- Des données sur le climat social à savoir le turn over, l'absentéisme, les accidents de travail, et la conflictualité au sein de l'entreprise APMC.
- La politique de formation au sein de l'entreprise APMC.
- La politique de rémunération au sein d'APMC avec la convention collective et le règlement intérieur qui s'applique.

### **2.1.3. La phase de conclusion**

La conclusion 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, elles portent sur trois points :

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

### **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.

### **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 comporte que des éléments justifiables et appuyés sur des faits.

### **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.

Les auditeurs de l'entreprise transmettent l'ensemble de l'observation évoquée lors de la réunion de clôture sous forme de rapport d'audit au responsable de la structure auditée (environ deux semaines après l'audit). Ce rapport obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.

Les principes de l'entreprise en matière de rédaction d'un rapport d'audit sont :

- Document final
- La synthèse
- Conclusion
- Plan d'action
- Elle doit être précise et concise.
- Il faut absolument une adéquation entre ce que l'auditeur veut dire et ce qui est perçu.
- L'ordre du rapport doit être logique sans pour autant être le même que les tests.
- N'écrire que ce qui sert à informer le lecteur ou ce qui est basé sur des faits.
- Le lecteur doit comprendre dès la première lecture si c'est bon ou mauvais (pas d'ambiguïté, ni de plage d'incertitude).
- Adopter un langage : factuel, précis et ne prêtant pas à confusion.

Les données recueillies de l'audit social répondent aux objectifs visés au départ par l'entreprise. L'auditeur et la direction sont eux qui se chargent de l'analyse des données recueillies. Lors de la rédaction d'un rapport d'audit qui résume les principaux résultats c'est l'auditeur qui se charge de la rédaction. Ce rapport est destiné à l'unité auditée et la direction générale. L'entreprise Divindus APMC programme une réunion afin d'informer les responsables des principaux résultats de l'opération d'audit, et prend en considération tous les doléances émises et suggestions des participants.

Nous allons annexer quelques recommandations que nous avons pu amener dans l'entreprise Divindus APMC (Annexe 06).

### **2.2. Interprétation des résultats**

Dans cette dernière rubrique, nous allons voir l'information auditée, puis nous demandons des explications au responsable de département ou de service, et enfin nous allons faire une interprétation sur l'état d'évolution.

Pour bien comprendre il vaut mieux approfondir davantage notre recherche en termes de cette dernière section, nous essayons de faire un travail de comparaison entre deux périodes différentes qui sont :

- L'exercice de 2017 qui est bien avant l'établissement de l'audit social
- L'exercice de 2018 après le passage des auditeurs et l'achèvement de leurs missions. (vu que la mission d'audit est faite en novembre 2017).

Pour bien mener notre travail avec plus d'exactitude nous avons pris exactement ce que l'auditeur social a déjà pris dans cette entreprise, ces informations portent sur :

### 2.2.1. L'état de l'effectif chez l'entreprise Divindus APMC

**Tableau N°3** : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie	Effectif	%
Cadre dirigeant	34	1.7%
Cadre supérieur	49	2.4%
Cadre junior	83	4.1%
Cadre moyen	209	10.4%
Agent de maîtrise	604	30.2%
Exécution	1024	51.1%
<b>Total</b>	<b>2003</b>	<b>100%</b>

**Source** : Document interne de l'entreprise

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 de matériaux de construction. 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.

Ce tableau sert de base à connaître en première vue de distinguer le nombre du personnel productif avec le personnel d'encadrement, dans le présent cas, le taux du personnel productif qui est de 81.30% et supérieur au taux de personnel administratif qui est de 18.70%, « sachant que ce taux est tolérable à concurrent de 25% » (idée confirmé par le DRH).

**Tableau N°4 :** La répartition des effectifs par ancienneté :

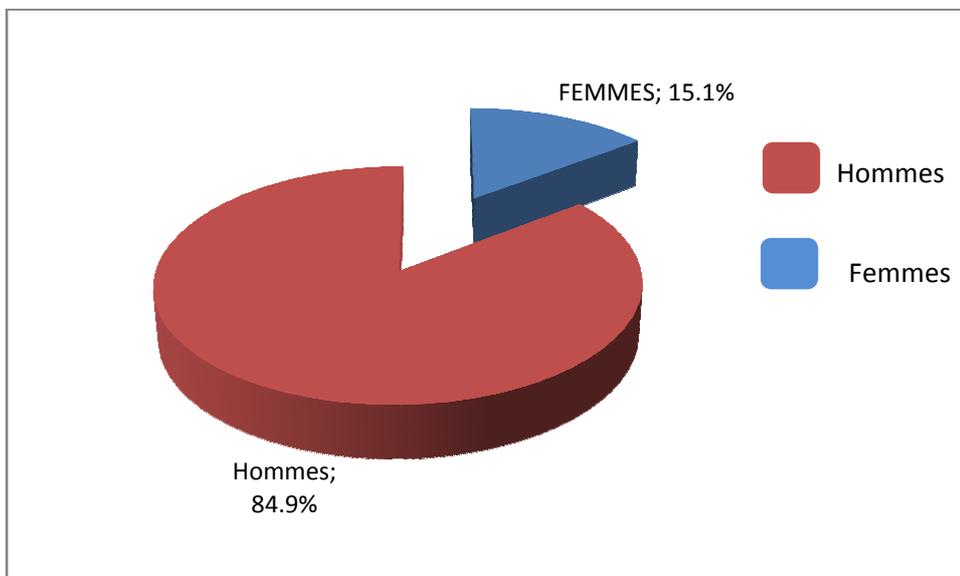
Catégorie	Nombre	%
Moins de 05 ans	396	19.8%
Entre 5ans et 10 ans	479	23.9%
Entre 10 ans et 15 ans	1007	50.3%
Entre 15 ans et 20 ans	78	3.9%
plus de 20 ans	43	2.1%
<b>Total</b>	<b>2003</b>	<b>100%</b>

**Source :** Document interne de l'entreprise

A travers ce tableau, nous remarquons que 50.3% des travailleurs ont plus de 10 ans d'expérience et moins de 15 ans, d'après le DRH : « ce phénomène est dû par rapport au recrutement de masse qui a eu lieu lors de la rénovation des entreprises fusionnées ». Nous pouvons dire que les travailleurs qui ont plus d'expériences dans l'entreprise, c'est eux qui ont un degré d'appartenance élevé par rapport aux autres

Selon le DRH : « cette répartition sert à faciliter la gestion des carrières des collaborateurs, ainsi que le calcul des échelons des travailleurs et de leur indemnités d'expériences professionnelles ».

**Figure N° 06 :** La répartition des effectifs par genre

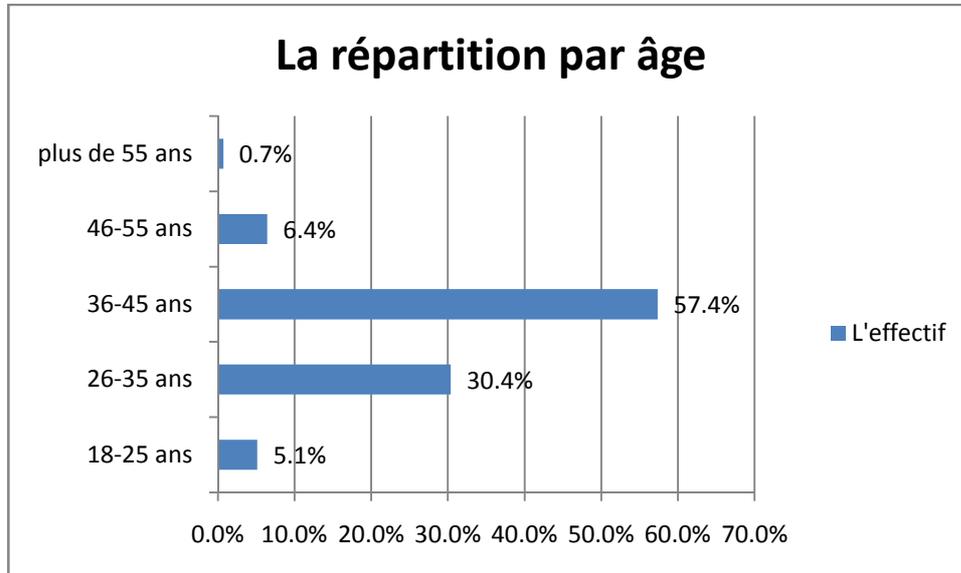


**Source :** Document interne de l'entreprise

**2.2.2. La répartition des effectifs par genre :** 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.

Selon le DRH : « le but de cette répartition c'est de connaître le nombre de femmes travaillant à l'entreprise pour faire les prévisions pour divers événements (congé maternité, les heures d'allaitement, les éventuelles maladies, les départs en retraite, la distribution des cadeaux dans la journée mondiale de la femme,...etc.) ».

**Figure N° 07 :** La répartition des effectifs par catégorie d'âge :



**Source :** Document interne de l'entreprise

Nous remarquons une concentration des effectifs des tranches d'âges suivantes : (36 - 45) qui représentent 57,40 % de l'effectif global. Ce qui nous indique que cette catégorie est très importante dans cette entreprise. Par contre la catégorie (plus de 55 ans) ne représente que 0,71 % de l'effectif global.

Selon le DRH : « cette répartition sert à prévoir le rajeunissement des travailleurs toute en recrutant les nouveaux embauchés et de faire sortir les anciens à la retraite, une autre utilité de la gestion de carrière aussi à ne pas éloigner ».

Ajoutant le Chef de département RH que : « l'objectif est d'obtenir ou de conserver une pyramide des âges équilibrée, qui préserve l'entreprise des mouvements massifs et facilite les embauches, comme les sorties du personnel, car tout mouvement du personnel vous devez tenir compte de la pyramide des âges ».

Toutes ces données citées en dessus servent aux auditeurs comme une idée générale sur le positionnement de l'entreprise et des informations préliminaires.

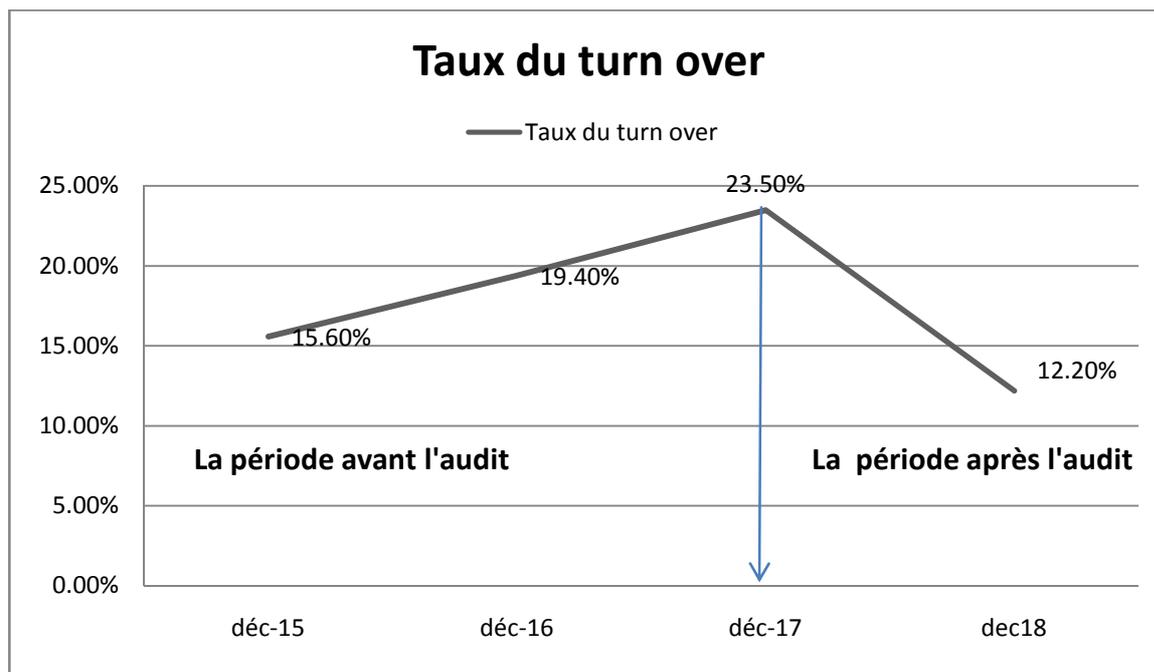
### 2.2.3. Des données sur le climat social de l'entreprise Divindus APMC

Nous avons les quatre indices suivants :

### A- 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° 08: Evolution du turn-over**



**Source :** Document interne de l'entreprise

La figure ci-dessus nous indique l'évolution du taux de turn-over entre la période d'avant l'établissement de l'audit social et la période d'après. En effet, le taux est passé de 23,50 % en décembre 2017 à 12.20 % en décembre 2018.

Néanmoins d'après le DRH : « les fins de contrats et les démissions sont les principaux motifs du turn over au sein de cette entreprise, si un salarié veut quitter l'entreprise on ne peut pas l'empêcher, parce que c'est son droit ».

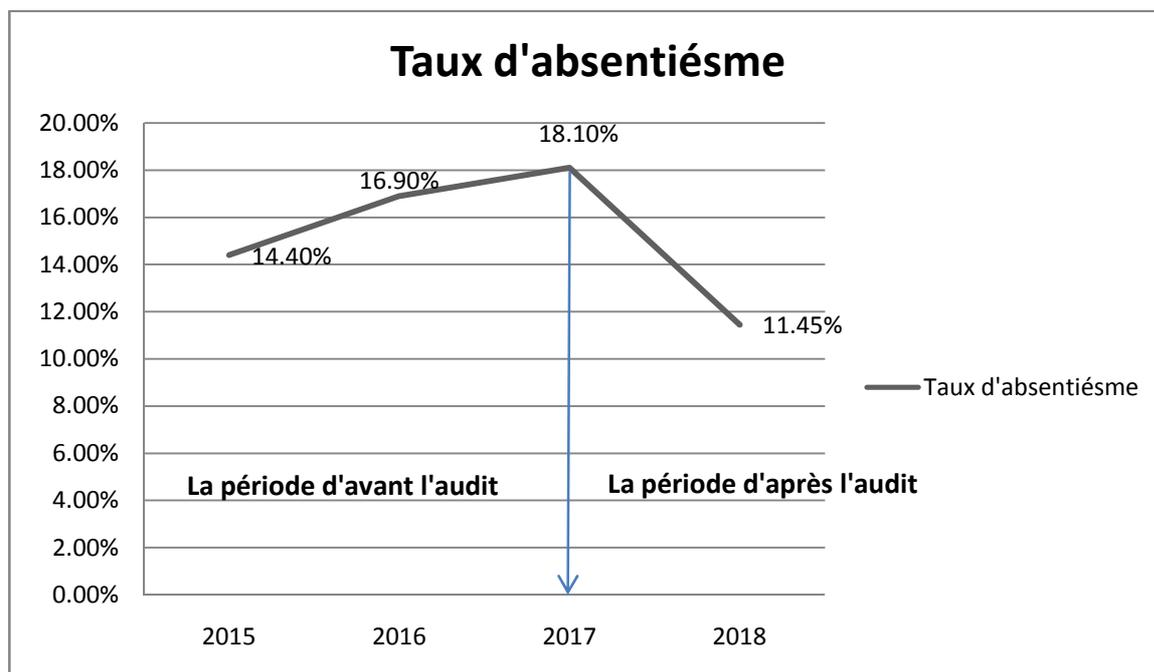
« La démission est un droit reconnu au travailleur. Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit. Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les

conventions ou accords collectifs »<sup>59</sup>. À cet effet, on ne peut en aucun cas empêcher un travailleur de déposer sa démission.

**Interprétation de résultat du turn over :** la réduction du taux de turn over de 23.50 % en décembre 2017 à 12.20 % en décembre 2018 puis à 12% en mars 2019, cet indicateur est la plupart du temps perçu comme le révélateur du climat social dans l'entreprise. Un taux faible (moins de 5%) correspondrait ainsi à une entreprise où le climat social est de qualité (bonne ambiance générale et bonne satisfaction du personnel). Un taux élevé (plus de 25%) signifierait l'inverse, c'est à dire qu'il règne dans l'entreprise un mauvais climat social et de mauvaises conditions de travail. Donc on peut juger qu'après les modifications apportées par les auditeurs sociales, qui sont généralement : l'amélioration du cadre de travail, la confirmation de tous les contractuels, de réserver un bon accueil et une bonne intégration pour les nouveaux recrues...etc. Le climat social de l'entreprise APMC est nettement amélioré. Ce qui veut dire que certaine performance ressentie dans cette rubrique.

### B- L'absentéisme

**Figure N° 09 :** Evolution du taux d'absentéisme (2015 – 2018).



**Source :** Document interne de l'entreprise

L'absentéisme est un indicateur performant qui sert comme un moyen d'alerte : c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. L'absentéisme chez l'entreprise Divindus

<sup>59</sup> Art 68 Décret présidentiel n° 96438 du 26 Rajab 1417 correspondant au 7 décembre 1996 relatif à la promulgation au Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire de la révision constitutionnelle adoptée par référendum du 28 novembre 1996. (JORA n° 76 / 1996).

APMC est en état de régression et le schéma ci-dessus le confirme. En effet, le taux d'absentéisme est passé de 18,10 % en 2017 à 11,45 % en 2018.

Selon le DRH : « la cause de la diminution des absences reviens aux différentes actions menées en priorité et qui sont la prévention des accidents du travail, les contre visites médicales les aménagements des postes de travail, la polyvalence des salariés et notamment par la libération d'une prime d'assiduité pour les travailleurs qui n'ont enregistré aucune absence durant le mois. C'est une politique d'encouragement appliquée depuis janvier 2018, conformément aux recommandations des auditeurs dénuer le phénomène des absences ».

**Interprétation du taux d'absentéisme** : nous constatons que le taux d'absentéisme a diminué par rapport à l'année de 2017 (avant l'établissement de l'audit social), avec un objectif d'atteindre un taux d'absentéisme moins élevé ; l'entreprise Divindus APMC réalise une performance en ce terme après avoir appliquée un certain nombre de recommandations, généralement sont : pénaliser toutes les absences non justifiées, instauration d'une prise d'assiduité octroyée pour tout salarié qui n'enregistre aucune absence durant le mois...etc.

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°5** : Les causes de l'absentéisme.

<b>Motifs de l'absentéisme</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Absences autorisées</b>	26.97%
<b>Absences justifiées</b>	19.17%
<b>Absences non justifiées</b>	1.22%
<b>Accident de travail</b>	11.28%
<b>Maladies</b>	34.13%
<b>Retard</b>	1.06%
<b>Maladie longue durées</b>	6.17%

**Source** : Document interne de l'entreprise

Les arrêts de travail pour maladies constituent la proportion la plus importante de l'absentéisme. En effet, ils représentent un taux de 34.13% suivi par les absences autorisées avec un taux de 26,97 %. Par contre les retards ne représentent que 1.06% seulement.

Les absences de courte durée aggravent 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.

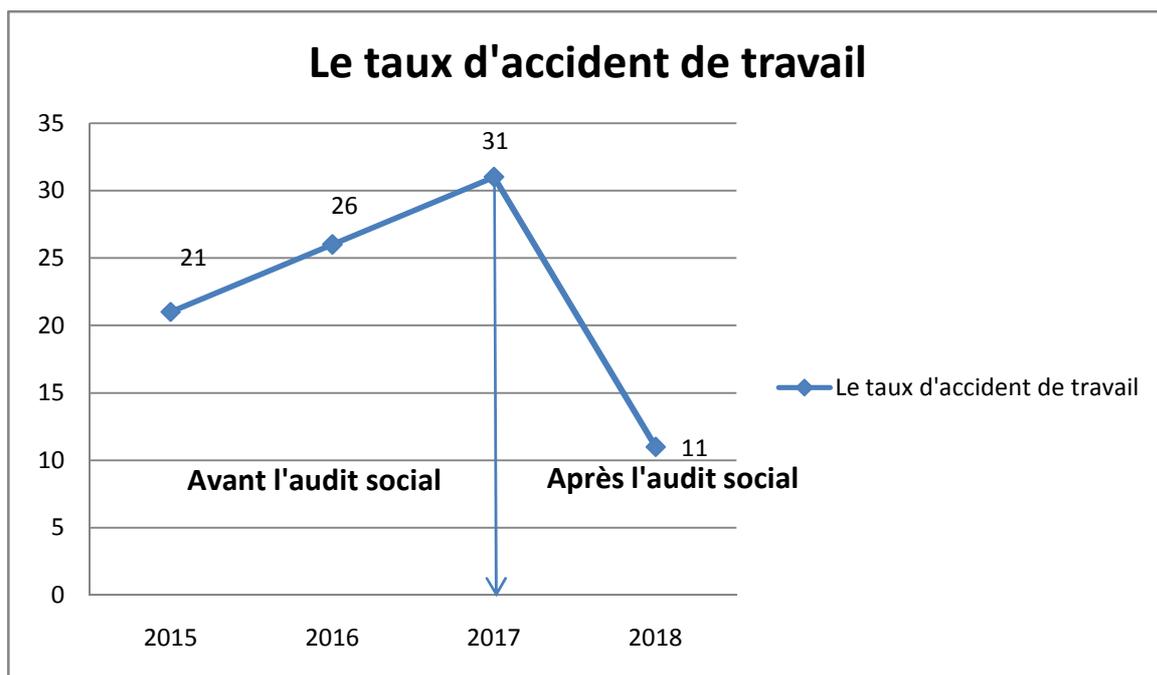
Selon le chef de service paie et rémunération : « toute absence doit être justifiée dans les soixante douze heures qui suivent par un certificat ». Et voilà la loi ci-dessous :

« Lorsque l'absence est due à une maladie, elle doit être justifiée dans les soixante douze (72) heures qui suivent par un certificat médical. L'organisme employeur doit assurer le suivi des congés de maladie en coordination avec l'organisme compétant de la sécurité sociale et ce, conformément à la réglementation en vigueur »<sup>60</sup>.

### C- Les accidents de travail

**Figure N°10:** Evolution du nombre d'accidents du travail.

Le schéma ci-dessous nous indique le nombre des accidents pour chaque année depuis 2015



**Source :** Document interne de l'entreprise

« Est considéré comme accident de travail tout accident ayant entraîné une lésion corporelle, imputable à une cause soudaine, extérieure, et survenu dans le cadre de la relation de travail »<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Art 76 de la convention collective de l'entreprise.

<sup>61</sup> Art 06 de la loi N° 83/13 du 02 juillet 1983 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles.

Nous constatons à travers le schéma ci-dessus, une baisse remarquable du nombre d'accidents, de 31 accidents en 2017 contre 11 accidents seulement pour l'année 2018.

C'est dire que des efforts considérables ont été fournis par HSE de l'entreprise en terme de sécurité au travail, selon ce dernier : « beaucoup de choses restent à faire surtout en matière de sensibilisation des travailleurs puisque la majorité des accidents de travail sont dus aux comportements et d'état d'esprit et non pas aux motifs techniques et matériels ».

Sur la question des améliorations qui ont été apportées pour réduire le nombre d'accident de travail, le manager HSE nous ajoute que: « beaucoup de chose ont été apporté en matière hygiène, sécurité surtout en formation et sensibilisation à la sécurité au travail, dans le cadre de la réglementation en vigueur ».

« La commission d'hygiène et sécurité d'entreprise est chargée :

- de participer à l'élaboration de la politique générale de l'organisme employeur en matière d'hygiène et de sécurité ;
- d'examiner et /ou de participer à l'élaboration, au suivi, et au contrôle des programmes annuels et/ou pluriannuels de prévention des risques professionnels établis au sein de l'organisme employeur »<sup>62</sup>.

Selon le responsable d'hygiène et de la sécurité des travailleurs, l'entreprise est tenue responsable de protéger ses travailleurs et de veiller à leurs intérêts au travail avec une politique adéquate.

**Interprétation pour la rubrique des accidents de travail :** la baisse des accidents de travail est due par rapport aux différentes sensibilisations et des séances de travail effectuées au sein de l'entreprise, cette amélioration en terme d'accident de travail a eu lieu grâce à la mise en application des recommandations de l'audit social, donc nous pouvons dire aussi après avoir analysé les données de cette rubrique qu'une autre performance apparue.

### **D- La conflictualité**

« Constitue un conflit collectif de travail, régi par les dispositions de la présente loi, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail, entre les travailleurs et les employeurs, parties à une relation de travail, et non résolu dans le cadre de dispositions prévues dans les articles ultérieurs »<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Art 08 Décret exécutif n° 05-09 du 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité.

<sup>63</sup> Art 02 de la loi 90-02 du 06 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève.

**Tableau N°6 :** Le nombre d'affaires en justice soumis par l'entreprise APMC

Année	Affaire judiciaire
2015	23
2016	25
2017	29
2018	12

**Source :** Document interne de l'entreprise (Service contentieux)

Nous avons pu récupérer ce tableau au niveau du service contentieux, qui explique la baisse de taux de conflictualité de l'entreprise Divindus APMC durant la période notamment de 2017 et de 2018 (la période où l'audit social a été achevé), ce tableau nous montre le nombre d'affaires où l'entreprise été en position de défense contre ses adversaires qui sont généralement des fournisseurs.

D'après la juriste de l'entreprise : « la baisse de ces conflits est due grâce aux auditeurs qui nous ont aidés que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel, comme la proposition des techniques nouvelles et la suggestion des solutions notamment par les contacts réguliers avec les fournisseurs pour mettre à jour les soldes des comptes entre eux...etc. »

De nos questions relatives aux relations sociales au sein de l'entreprise, le DRH nous à répondu « 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 l'entreprise ». Il rajoute que « oui y a un syndicat qu'il est en alignement avec les objectifs de l'entreprise, et nous veillons à leur revendications ».

**Interprétation pour la rubrique de la conflictualité :** d'après nos entretiens, les dirigeants de l'entreprise Divindus APMC estiment que la majorité de leurs employés sont satisfaits par rapport au climat de travail et la réduction des recours des travailleurs à l'inspection de travail, ce qui explique le départ restreint des employés et le nombre limité de licenciements. D'après le DRH : « l'estime revient pour les auditeurs sociales qui n'ont pas manquées d'occasion à nous dirigé davantage et à nous faire apprendre comment instaurer la stabilité

sociale », ajoute que : « le nombre d'affaires en justice a baisser énormément par rapport aux années précédentes »

Nous remarquons d'après ces résultats et d'après les entretiens avec le DRH que l'audit social a permis de réduire le taux de conflictualité une réduction remarquable, ce qui fait que une autre performance dans cette rubrique est nettement apparue.

### **2.2.4. La politique de formation au sein de Divindus APMC**

Le but d'une formation est d'atteindre les objectifs fixés au départ, répondant à un besoin bien spécifique. La direction des ressources humaines a mis en place une politique spécifique pour la bonne exécution de ces formations. Le responsable du service des formations nous a décrit ceci :

« La formation comprend une partie théorique et une autre partie pratique. Elle intègre un enseignement en organisation du travail, en hygiène, en sécurité et en médecine du travail.

Elle tient compte du niveau d'instruction, de la qualification et de l'expérience professionnelle des travailleurs à qui elle est destinée »<sup>64</sup>.

Dans ce même volet le responsable de ce service nous explique que l'entreprise soumise à payer une taxe dans le cas de non organisation de ces dites formations.

Voilà le texte de loi qui régit cette taxe : « Les taxes ci-dessus citées sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret n'ont pas consacré un montant au moins égal à 0,5 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 0,5 % de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage »<sup>65</sup>.

Cette loi exige de payer 1% de la masse salariale pour toutes les entreprises qui n'ont font pas des cycles de formation et n'ont pas aussi des apprentis.

Nous allons présenter ci-dessous un tableau qui représente le nombre de formation réalisé au cours de l'année 2017 et 2018.

---

<sup>64</sup> Art 13 du Décret exécutif n° 02-427 du 3 Chaoual 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels.

<sup>65</sup> Art 04 Décret exécutif n° 98-149 du 16 moharram1419 correspondant au 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.

**Tableau N°7 :** Le nombre de formation réalisé

Année	Nombre de formation
2015	7
2016	6
2017	6
2018	12

**Source :** Document interne de l'entreprise

Nous remarquons à travers ce tableau que le nombre des formations est nettement évolué en 2018 par rapport à l'année de 2017, ce qui s'explique par l'amélioration des techniques d'organisations des formations par l'entreprise.

### **Interprétation pour la rubrique des formations**

Le but ultime de toutes ces différentes formations mises en œuvre par l'entreprise APMC c'est d'arriver à modifier certains comportements et certaines compétences qui sont déjà acquises. La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés. A chaque type d'objectif correspond un type de formation qui se distingue par des règles spécifiques. Les auditeurs de l'entreprise Divindus APMC ont pu améliorer et varier la quantité et la qualité des formations selon les besoins des salariés, ce qu'ils les ont permis un changement de leurs aptitudes au travail, et c'est ce qui donne sans doute de retomber sur la performance de l'organisation tout entière.

### **2.2.5. La politique de rémunération au sein de Divindus APMC**

La politique de rémunération chez l'entreprise Divindus APMC est composée de trois éléments à savoir le salaire de base, des primes et indemnités (selon la convention collective et le règlement intérieur de l'entreprise).

**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 propre à l'entreprise. Nous avons pris un exemple d'une personne diplômé en licence, il sera classé dans la catégorie cadre junior niveau 1 avec un salaire de base de 32000.00 Da.

**Les primes et indemnités** se sont des sommes d'argent versées à un salarié, mais distincte de son salaire habituel. Elles présentent donc un caractère relativement exceptionnel, même si sa périodicité peut être annuelle voire mensuelle. Elles viennent donc en supplément du salaire

habituel et ont souvent pour objet de récompenser le salarié pour avoir accompli une performance jugée satisfaisante (prime au mérite, prime d'assiduité ou de ponctualité) ou pour compenser une difficulté particulière des fonctions dévolues à ce salarié (prime de risque ou prime de rendement...).

L'auditeur social peut vérifier la mise en application de ces différentes indemnités et leurs distributions pour les salariés, on peut citer indemnité d'expérience professionnelle, indemnité de travail posté, indemnité de nuisance, indemnité forfaitaire de transport, indemnité de panier, prime de décès, prime de rendement individuelle....etc.

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

**Véhicule de service** : pour les cadres dirigeants.

**PC portable** : pour les cadres supérieurs.

**Abonnements téléphoniques** : pour ceux qui l'utilisent à des fins professionnelle (les commerciaux, les chauffeurs, les chefs de services..).

En répondant à nos questions le DRH nous a confirmé de l'existence d'une classification d'une échelle des salaires qui tient compte de l'expérience des travailleurs qui est bien la grille des salaires. Cependant, l'indemnité d'expérience est calculée selon un pourcentage du salaire de base de travailleur.

Pour la prime de performance des travailleurs existe aussi, elle nommée « la prime de rendement individuelle » qui est distribuée avec un pourcentage lors de l'atteinte des objectifs d'un travailleur. Le même principe pour « la prime de rendement collective » qui est aussi distribuée avec un pourcentage lors de l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

La prime de ponctualité a été récemment instaurée par une recommandation des auditeurs, qui est distribuée pour les travailleurs qui n'ont aucune absence durant le mois.

### **Interprétation pour la rubrique de rémunération**

Après avoir fait notre enquête sur le terrain, et particulièrement dans cette rubrique, nous avons remarqué que l'audit social a permis de vérifier la régularité de la rémunération au sein de l'entreprise sa concerne généralement les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, évaluation de la fiabilité du contrôle interne de la paie...etc. Nous tenons à signaler que les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non. L'audit porte sur la cohérence en matière de rémunération avec l'ensemble des autres

aspects de la gestion sociale. L'apport de l'audit social permet d'améliorer de façon significative la qualité de la gestion des rémunérations. Le développement de l'audit des rémunérations a contribué à faire baisser de façon significative la part des frais de personnel dans la valeur ajoutée, sans nuire à la performance des entreprises.

### 2.2.6. Autres indices

Suite à des divers recherches et investigations dans l'entreprise et notamment dans la cellule des ressources humaine et après consultation des tableaux de bord RH nous avons pu dégager des conclusions qui peuvent synthétiser notre recherche. Nous allons citer les différentes améliorations que l'entreprise a vu après avoir fait cet audit social :

- **Degré de productivité :** nous avons remarqué que le taux de productivité a élevé qui s'explique par le degré élevé de motivation des employés (un taux de productivité a passer de 8000 KDA en 2017 à 14500 KDA en 2018). À partir de cela nous remarquons que la productivité a une relation directe vis-à-vis de la motivation et l'implication des travailleurs, parce que dans le cas contraire l'entreprise enregistre une baisse de production et éventuellement dans certains cas on assiste à des gestes de sabotage.
- **Le chiffre d'affaires (CA) :** est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale. Le chiffre d'affaire peut se calculer pour n'importe quelle période, cela dit il est souvent calculé de façon mensuelle, trimestrielle et annuelle. La situation du chiffre d'affaire de l'entreprise est nettement progressée par le faite d'une réduction et la baisse du taux d'absentéisme (10000 KDA en 2017 à 19000 KDA en 2018).
- **Les conditions d'hygiène et sécurité :** Suivant la recommandation de l'auditeur social, l'entreprise Divindus APMC a crée un manuel qui répertorie les différentes mesures qui doivent être mises en place afin d'éviter les accidents de travail. Intégrez-y des consignes telles que la façon de ranger des éléments toxiques et dangereux ainsi que les endroits où doivent être rangés certains produits afin de pouvoir les stocker et les récupérer en toute sécurité. Mais aussi par les séances de sensibilisation et le dialogue avec les travailleurs sur les conséquences néfastes que peut causer le laisser aller et la négligence sur le milieu de travail. Ce volet a connu une amélioration concrète en nombre d'accident de travail, ce résultat se traduit par les efforts consentis par l'entreprise et les investissements en matière d'hygiène et de sécurité, et cela bien sûr après l'application des recommandations des auditeurs.

**Conclusion :**

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons traité à travers l'étude empirique, soutenue par les résultats de l'audit social mené, les pratiques de la gestion des ressources humaine au sein de l'entreprise Divindus APMC.

Lorsque la nécessité d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une entreprise est identifiée, l'audit social par la pertinence de ses référentiels, la rigueur de sa démarche et la validité de ses constats permet de proposer des solutions valables aux problèmes identifiés et d'améliorer ainsi la performance globale de l'entreprise.

Les résultats de notre étude doivent permettre aux dirigeants d'appliquer des pratiques de GRH afin de créer un avantage compétitif et de maintenir la performance dans l'entreprise. Par ailleurs, notre étude empirique montre également que les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances organisationnelles toute en prenant en compte des outils pratiques de GRH, le plus pratique c'est l'audit social.

La contribution de l'audit social dans la performance de l'entreprise Divindus APMC est l'outil le plus privilégié à mettre en place, qui permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH, en effet, il demeure le meilleur allié pour réduire les risques auxquels l'entreprise est confrontée et l'amélioration des résultats comme nous avons vu.

En dernier lieu, nous pouvons dire que l'audit social est un dispositif essentiel au management des entreprises, ne peut que contribuer à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance des organisations, tout en garantissant un développement durable.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face aux menaces externes.

Cependant, avant de conclure et de synthétiser les résultats qu'à pu avoir notre enquête, il nous convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies. Ainsi, nous avons traité, dans la partie théorique, la définition d'audit puis l'audit social et sa démarche, tel que nous avons suivie une méthode déductive qui commence par des généralités passant par la typologie et enfin arrivé aux outils nécessaires pour accomplir une mission d'audit social, et ce dans l'objectif principal est de comprendre c'est quoi l'audit social et en quoi consiste la mise en œuvre d'une mission d'audit dans l'entreprise.

En outre, dans notre partie pratique, nous avons procédé à une vérification sur le terrain d'une façon à répondre évidemment à notre questionnement de départ et de mettre en lumière une réflexion en premier lieu, sur l'application des réserves misent par les auditeurs de l'entreprise Divindus APMC, et en seconde lieu, faire une comparaison de quelques indicateurs après la mise en œuvre de ces recommandations par l'entreprise en question.

L'objectif de notre recherche consistait donc à mettre en exergue la pratique d'audit social mise en place par l'entreprise Divindus APMC, et de monter l'impact de ce dernier sur la performance RH de la dite entreprise.

De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante : **«Est-ce que les recommandations signalées par l'auditeur social ont été appliquées par l'entreprise EPE/SPA Divindus APMC ? Et quel impact engendré sur la performance RH de cette entreprise ? ».**

Nous avons fait notre enquête auprès de l'entreprise Divindus APMC à Alger centre, qui nous à conduit aux résultats suivant :

À travers les données récoltées par l'entretien effectué avec le directeur des ressources humaines au sein de la direction générale de Divindus APMC, nous avons pu constater

l'effort fournit par cette dernière dans le but d'améliorer sa performance par l'importance accordée à son capital humain, en étant à leur écoute, et en prenant en considération leur réclamations et suggestions, pour mieux connaître leurs attentes ainsi que leurs besoins pour mieux les satisfaire.

Cette constatation confirme les résultats issus de l'analyse des entretiens effectués aux près de DRH et des managers de l'entreprise en question, où la totalité des recommandations ont été mises en exergue par celle-ci, chose qui confirme notre première hypothèse, concernant les différentes améliorations que nous avons constaté durant notre recherche, sont issus ainsi de la performance qu'elle attend cette entreprise par la mission d'audit déjà effectuée. Ainsi que la deuxième hypothèse qui énonce l'existence d'un impact positif et significatif de l'audit social sur la performance RH de la dite entreprise.

À travers le cas de l'entreprise Divindus APMC, nous avons pu constater que la contribution de l'audit social sur les différents aspects, (le climat social, turn over, l'absentéisme, la formation et la rémunération,...etc.), est significatif, à partir de ce constat on peut dire que la pratique de l'audit social doit être courante dans nos entreprises, ce qui ne fera que booster leurs performances. En effet, la qualité sociale devient de plus en plus une nouvelle valeur marchande, ce qui ne laisse aucun doute sur le bel avenir de l'audit social.

### **Quelles recommandations issues de cette recherche ?**

Au cours de notre étude, nous avons essayé de porter nos observations au niveau de l'entreprise Divindus APMC en termes des pratiques de l'audit social, nous tenterons de suggérer les recommandations suivantes :

- La centralisation de la fonction audit et contrôle interne au niveau de la direction générale représente un frein pour les responsables des filiales. Cependant, la mise en place de la cellule audit au sein de chaque unité apportera peut être de meilleurs résultats ;
- Améliorer la relation ouvrier/cadre qui doit être articulée sous forme de trois savoirs : savoir écouter, savoir parler, savoir dialoguer, ce qui permettra de comprendre les raisons, les attentes, et les motivations de tous les travailleurs ;
- Faciliter la tâche pour les travailleurs quand ces derniers expriment un besoin en terme de paperasse, et cela pour éviter tout type de conflit ;
- Audité autres aspects de la GRH comme le processus de recrutement, la gestion de carrière, la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois.

### **Quelles limites pour cette recherche ?**

- ✓ Faute de la taille de notre échantillon, constitué principalement d'une seule entreprise pour appuyer nos résultats, or qu'il se peut avoir des cas contraire à nos résultats dans d'autres entreprise ;
- ✓ Le manque dans le nombre de personne interviewé faute de centralisation de toutes les informations au niveau de DRH ;
- ✓ Audité une partie dans tout le département RH et ignorer les autres aspects de la GRH comme la gestion de carrière, le processus de recrutement, évaluation du personnel, peut poser des contraintes ultérieure ;
- ✓ l'utilisation de référentiels externes moins riches, en particulier pour les bonnes pratiques, et des préconisations pouvant être moins novatrices.

### **Quels prolongements pour cette recherche ?**

En évoquant les limites de notre recherche, celles-ci nous permettent d'ouvrir un certain nombre de prolongements. Ces approfondissements sont d'ordre théorique et méthodologique qui peuvent se résumés ci-après :

- ✓ Etude comparative entre deux ou plusieurs entreprises portant sur la démanche et l'impact de l'audit social ;
- ✓ Adapter une étude sur tout le volé interne de l'entreprise en analysant l'impact de l'audit interne et externe par rapport à la performance globale de l'entreprise ;
- ✓ D'un point de vue méthodologique, il est nécessaire de faire recours à d'autres méthodes d'analyse à travers des logiciel plus performants afin d'atteindre des résultats plus crédibles pour permettre la généralisation des résultats de cette recherche.
- ✓ Doter la compagnie de systèmes de gestion performants grâce à l'évaluation des performances, des compétences et du potentiel.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie :**

### **Ouvrage :**

- ALAZARD C, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007.
- AUBUT-LUSSIER L, « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, 2013.
- BERTIN Élisabeth, « Audit interne » édition Eyrolles, Paris, 2007.
- CANDAU P., « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985.
- CAUMONT Daniel, « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Paris, édition : Dunod, 2007.
- CHARRON J-L.; S.SÉPARI & F. BERTRAND, « Management : Manuel et Application » ; Ed. DUNOD, 2014.
- COMBES Jean-Emmanuel, « Audit financier fondements et cas pratiques » édition Publi-Union, Paris, 1993.
- COURET et J. IGALENS, « Audit social », PUF, 1988.
- DAVID Pâtissier & Blandine Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », édition Eyrolles, 2009.
- DUFF Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », Edition Dalloz, Paris, 1999.
- GIANNELLON, VERNETTE, « Etude de marché », édition : Vuibert, 1998.
- GONGLOF Bernard, « L'individu et les performances organisationnelles », édition le Harmattan, Paris, 2000.
- IGALENS J et PERETTI J.M., « Audit social », édition d'organisation, Paris, 2008.
- KHEMAKHEM. A. « la dynamique de contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, 1992.
- KURT.F.R, & All, « Le manuel d'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2013.
- LEDUFF (R), « Encyclopédie de la gestion et du management », Edition Dalloz, Paris, 1999.

- LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance » 3ième édition, Edition d'Organisation, 2003.
- MADERS Henri-pierre, MASSELIN Jean-Luc, «Contrôle des risques », édition EYROLLES, Paris 2009.
- MEIER Olivier « Dico du manager » édition Dunod, Paris, 2009.
- PERETTI J.-M., « L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines », actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica, 1994.
- RENARD J, « Théorie et pratique de l'audit interne » 7ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2010.
- RENARD J, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6ème édition, édition d'organisation, Paris, 2006.
- VATIER Raymond, « Audit de la gestion sociale », Edition d'organisation, Paris 1989.
- VATIER R., « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

### **Mémoires et thèses:**

- ABDENOURI Fatma « Etude des déterminants de l'innovation et leur impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise : cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou », Mémoire magister, Université T.O, juin 2016.
- ANDOME Sarah, « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise cas de l'entreprise SOBRAGA », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2013.
- BOURAIB Rafika « Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2015.
- KICHOU Djedjiga « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », Mémoire magister, T.O, 2015.
- MAHTOUT Idir « Audit social », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017.

## Sites internet :

- <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/>  
Consulté le 29/04/2019 à 13h34.
- <http://inpbpm.e-monsite.com/pages/definitions/audit-operationnel.html> Consulté le 12/05/2019 à 00h27.
- [https://www.memoireonline.com/01/12/5200/m\\_L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle11.html#toc34](https://www.memoireonline.com/01/12/5200/m_L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle11.html#toc34) consulté le 15/05/2019 à 10h02.

## Revue :

- BAKADIR Bouchra, « Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines: essai d'analyse », n° 26, Maroc, 2012.
- Besseyre des Horts C.H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n° 46.
- El Kandoussi Fatima & El Abboubi Manal « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc », HEC-ULg Working Paper Series, n° 08, Aout 2006.
- FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; « bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors série n° 9, Déc. 2005.
- LORINO .P; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119, Jan 1998,
- SCOUARNEC Aline, « Informatisation de la gestion des ressources humaines et comportement des acteurs au Maroc», revue Française de gestion, n° 166, 2006.
- SUTTER, Eric, Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire, documentaliste-science de l'information, vol.37 n°2, 2005.
- WALMARK Y « Evaluer la qualité », revue Gériologie et société n° 99, avril 2001.
- YAICH Abderaouf, « Le concept de performance », la revue comptable et financière n° 69, 2005.

## **Conférence :**

- PEGUIRON. F & O. THIERY ; « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005, P.1

## **Articles de recherche :**

- IGALENS J « Reengineering de la fonction ressources humaines : contribution de la GRH à la performance globale », Paris 1998.
- LORINO P; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998,
- USAID, projet de gouvernance locale au Maroc, le manuel de l'audit interne, 2007.

## **Document interne de l'entreprise :**

- Le règlement intérieur de l'entreprise.
- La convention collective de l'entreprise.
- Les différents tableaux de bord RH.
- Les rapports d'activité mensuelle.

## **Loi :**

- Article 06 de la loi N° 83/13 du 02 juillet 1983 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles.
- Article 02 de la loi N° 90-02 du 06 février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève.
- Art 68 Décret présidentiel n° 96438 du 26 Rajab 1417 correspondant au 7 décembre 1996 relatif à la promulgation au Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire de la révision constitutionnelle adoptée par référendum du 28 novembre 1996. (JORA n° 76 / 1996).

## **Décret exécutif :**

- Art 13 du Décret exécutif n° 02-427 du 3 Chaoual 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux conditions d'organisation de l'instruction, de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels
- Art 04 Décret exécutif n° 98-149 du 16 moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.
- Art 08 Décret exécutif n° 05-09 du 27 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 8 janvier 2005 relatif aux commissions paritaires et aux préposés à l'hygiène et à la sécurité.

# **TABLEAU DES ABREVIATIONS**

## **La liste des abréviations**

**AE** : Audit Externe

**AI** : Audit Interne

**APMC** : Algérienne Production Matériaux de Construction

**AS** : Audit Social

**DA** : Directeur des Approvisionnements

**DC** : Directeur Commercial

**DFC** : Directeur des Finances et Comptabilité

**DM** : Directeur Marketing

**DRH** : Directeur des Ressources humaines

**DT** : Directeur Technique

**EPE/SPA** : Entreprise Publique Economique Société Par Action

**EPI** : Equipements de Protection Industrielle

**FRH** : Fonction des Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HSE** : Hygiène Sécurité Environnement

**L'ISA** : L'institut international Audit Social

**MRH** : Management des Ressources Humaines

**QPC** : Questionnaires de prise de connaissance

**RH** : Ressource Humaine

**RSE** : La Responsabilité Sociétale des Entreprises

**SARL** : Société A Responsabilité Limitée

**SCF** : Système Comptable Financier

**SPA** : Société Par Action

**LISTE DES  
TABLEAUX  
ET FIGURES**

## Liste des figures

	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
Figure N° 01	L'équation de la performance	29
Figure N° 02	L'évaluation de la gestion des ressources humaines	35
Figure N° 03	Le modèle des quatre axes d'Ulrich	36
Figure N° 04	L'interdépendance des variables et des domaines	44
Figure N° 05	Organigramme de l'entreprise DIVINDUS APMC	50
Figure N° 06	La répartition des effectifs par genre	63
Figure N° 07	La répartition des effectifs par catégorie d'âge	64
Figure N° 08	Evolution du turn-over	65
Figure N° 09	Evolution du taux d'absentéisme (2015 – 2018)	66
Figure N° 10	Evolution du nombre d'accidents du travail	68

## Liste des tableaux

	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
Tableau N° 01	Exemple d'un QPC préalable à un audit social	23
Tableau N° 02	Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure	24
Tableau N° 03	La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	62
Tableau N° 04	La répartition des effectifs par ancienneté	63
Tableau N° 05	Les causes de l'absentéisme	67
Tableau N° 06	Le nombre d'affaires en justice soumis par l'entreprise APMC	70
Tableau N° 07	Le nombre de formation réalisé	72

# **ANNEXES**



**- Groupe des Industries Locales - DIVINDUS -**  
**EPE/SPA - DIVINDUS Algérienne de Production de Matériaux de**  
**Construction**

N° : \_\_\_\_\_ /APMC / 2019

Annexe n° 01 : Ordre de mission

**ORDRE DE MISSION**  
\*\*\*\*\*

**NOM ET PRENOM** \_\_\_\_\_ :

**FONCTION** \_\_\_\_\_ :

**SERVICE AUDITE** \_\_\_\_\_ :

**DESTINATION** \_\_\_\_\_ :

**DATE DE DEPART** \_\_\_\_\_ :

HEURE    H    MN

**DATE DE D'ACHEVEMENT** \_\_\_\_\_ :

HEURE    H    MN

**OBJET DE LA MISSION** :

**MOYEN DE TRANSPORT** :

**ALGER, LE**    /    / 2019

**LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE** :



**- Groupe des Industries Locales - DIVINDUS -**  
**EPE/SPA - DIVINDUS Algérienne de Production de Matériaux de**  
**Construction**

**Annexe n° 02: Compte rendu de la mission d'audit social**

**Direction des Ressources Humaines**

**COMPTE RENDU DE LA MISSION D'AUDIT RH**

**Nom & Prénom :** .....

**Fonction :** .....

1. Ordre de mission N°.....DU : .....

2. Ordre de mission N°.....DU : .....

3. Ordre de mission N°.....DU : .....

Départ le.....Retour le.....Destination .....

Départ le.....Retour le.....Destination .....

Départ le.....Retour le.....Destination .....

**Objet de la mission :**

1- .....

2- .....

3- .....

**Résultats & commentaires:**

.....  
.....  
.....  
.....

**L'intéressé(e)**

**Le responsable hiérarchique**



**- Groupe des Industries Locales - DIVINDUS -**  
**EPE/SPA - DIVINDUS Algérienne de Production de Matériaux de**  
**Construction**

---

**Annexe n° 03 : Résultat de l'audit**

**Date .././2019**

**Réf : ...../DRH/2019**

**Résultat de l'audit social**

**Nom :**

**Prénom :**

**Fonction :**

**Service :**

**Après avoir audité le service RH de l'unité..... il vous a été  
recommandé ce qui suit :**

**1-**

**2-**

**3-**

**4-**

**5-**

**Le responsable de la cellule audit**

**Fait à Alger le .././2019**



**- Groupe des Industries Locales - DIVINDUS -**  
**EPE/SPA - DIVINDUS Algérienne de Production de Matériaux de**  
**Construction**

**Alger le .././2019**

**Annexe n° 04 : Fiche d'évaluation de la formation**

**Exemple de Fiche d'évaluation d'une session de formation**

La fiche d'évaluation est remise à l'issue de la journée de formation. Elle est remplie en fin de séance (évaluation à chaud) anonymement. Elle permet au formateur de disposer des éléments pour améliorer les prochaines sessions.

Stagiaire : [Civilité, Nom, Prénom]

Intitulé de la formation : .....

Qui s'est déroulée du : JJ/MM/AAAA au JJ/MM/AAAA

Intervenant(s) : [Nom(s), Prénom(s)]

Pour quelle(s) raison(s) avez-vous suivi cette formation ?

Formation prévue par votre entreprise	Oui	Non
Utile pour renforcer vos compétences dans votre poste actuel	Oui	Non
Utile pour acquérir de nouvelles compétences	Oui	Non
Utile pour votre évolution professionnelle	Oui	Non

**VOTRE ÉVALUATION DE LA FORMATION**

Cochez une valeur en fonction de votre appréciation de l'organisation et du contenu de la formation (1 = insatisfaisant, 2 = peu satisfaisant, 3 = satisfaisant, 4 = très satisfaisant)

Communication des objectifs et du programme avant la formation	1	2	3	4
Organisation et déroulement de la formation	1	2	3	4
Composition du groupe (nombre de participants, niveaux homogènes)	1	2	3	4
Adéquation des moyens matériels mis à disposition	1	2	3	4
Conformité de la formation dispensée au programme	1	2	3	4
Clarté du contenu	1	2	3	4
Qualité des supports pédagogiques	1	2	3	4
Animation de la formation par le ou les intervenants	1	2	3	4
Progression de la formation (durée, rythme, alternance théorie/pratique)	1	2	3	4

**LA QUALITÉ GLOBALE DE LA FORMATION**

**Note : ..... /10**

Commentaires : .....

.....

## VOTRE SATISFACTION

Cochez une valeur en fonction de votre degré de satisfaction

(1 = non, pas du tout, 2 = non, pas vraiment, 3 = oui, en partie, 4 = oui, tout à fait)

La formation a-t-elle répondu à vos attentes initiales ?	1	2	3	4
Pensez-vous avoir atteint les objectifs pédagogiques prévus lors de la formation ?	1	2	3	4
Estimez-vous que la formation était en adéquation avec le métier ou les réalités du secteur ?	1	2	3	4
Recommanderiez-vous ce stage à une personne exerçant le même métier que vous ?	1	2	3	4

**Commentaires :** .....

.....

**Le stagiaire**

Le JJ/MM/AAAA

[Nom, Prénom]

Signature

## **Annexe n° 5 : Guide d'entretien**

### **Université Abderrahmane MIRA de Bejaia**

#### **- Guide d'entretien -**

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 *MRH*, à l'université Abderrahmane MIRA de Bejaia et dont le thème porte sur « **L'impact de l'audit social sur la performance RH d'une entreprise** », on vous prie de bien vouloir répondre à nos questions suivantes :

#### **1- Effectif :**

- Quelles sont les différentes répartitions des effectifs au sein de votre entreprise ?
- Quel est le but de chaque répartition ?

#### **2- Le turn over :**

- Quelles sont les causes principales du turn over dans votre entreprise ?
- Quelles sont les solutions proposez-vous pour faire face à ce phénomène ?

#### **3- Le taux d'absentéisme :**

- Quelles sont les causes des absences répétées des travailleurs ?
- Comment pouvez-vous lutter contre ce phénomène ?

#### **4- Les accidents de travail :**

- Comment peut-on réduire le nombre d'accident de travail dans votre organisation ?
- Comment expliquez-vous l'amélioration dans ces dernières années ?

#### **5- La conflictualité :**

- Existe-t-il d'habitude les conflits entre les travailleurs et la direction ?
- Comment pouvez-vous minimiser le nombre de conflits dans l'entreprise en général ?

#### **6- La formation :**

- Est-ce que la formation constitue une condition indispensable dans la performance d'une tâche d'un salarié ?
- Estimez vous que votre entreprise fasse de la formation de ses collaborateurs une priorité ?
- Après l'achèvement de la formation, les objectifs ont été atteint ?

#### **7- La rémunération :**

- Existe-t-il une classification et une échelle des salaires qui tient compte de l'expérience et de la performance des salariés ?

- Existe-t-il une politique de rémunération, qui encourage la ponctualité et la performance des compétences des collaborateurs ?

## **Annexe n° 6 : Les recommandations des auditeurs RH**

### **Recommandations :**

A travers notre enquête sur le terrain, nous avons pu ramener quelques recommandations des auditeurs lors de leurs missions, voilà quelques exemples qu'ils nous ont été divulgué :

#### **1- Pour le volet du turn over :**

- Préparer correctement l'accueil et l'intégration de vos nouveaux salariés ;
- établir une relation de confiance avec vos salariés, grâce à un management de proximité.
- féliciter vos salariés, valoriser leurs compétences et leur travail.
- favoriser les lieux d'échange et de convivialité dans l'entreprise.
- Encadrer chaque salarié, en instaurant des réunions ou des rendez-vous réguliers.
- Améliorez le cadre de travail de vos collaborateurs.
- Communiquez sur la mobilité interne et les perspectives d'évolution.
- Offrez des avantages sociaux exclusifs.
- Maintenez de bonnes conditions de travail pour garder vos salariés.
- Fixez des objectifs réalistes et réalisables afin de diminuer la pression liée à la productivité.

#### **2- Pour le volet des accidents de travail :**

- Le porté 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 habilitées.
- Respect des règles de sécurité propres à la conduite des chariots.
- Faites appel à un service externe de prévention, qui aide à appliquer les dispositions légales et réglementaires concernant le bien-être des travailleurs.
- Assurez-vous que les travailleurs ont reçu la formation adéquate, les bonnes explications et instructions concernant les risques et les mesures de prévention. Communiquez-les clairement.
- Afin que la circulation se déroule en toute sécurité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des bâtiments de l'entreprise, des mesures de prévention s'imposent. Dans le plan de circulation,

tenez compte des piétons, des camions qui chargent et déchargent, des caristes, des angles morts au sein de l'entreprise, des limiteurs de vitesse, etc.

- L'employeur est tenu de suivre la hiérarchie. Essayez d'abord de combattre le risque à la source. Si cela ne fonctionne pas, limitez le risque au moyen de mesures techniques, collectives ou organisationnelles. En dernier lieu, recourez à des équipements de protection individuelle.
- Pour motiver les salariés à coopérer à la prévention des accidents, il convient d'écouter leurs avis en matière de questions de sécurité, de les instruire, de les former, de les inviter à respecter les mesures afférentes et de les inciter à détecter et à signaler toutes déficiences. Par ailleurs, il y a lieu de prévoir à des intervalles réguliers des conférences de sécurité, dont la fréquence dépendra des risques propres à l'entreprise.
- L'employeur veillera à ce que l'accès aux endroits de travail soit interdit à toute personne non autorisée. Cette interdiction sera affichée de façon apparente à l'entrée desdits lieux de travail.

### **3- Pour le volet de l'absentéisme :**

- Toute absence non justifiée doit faire l'objet d'un questionnaire suivi d'une sanction de premier degré.
- Toute absence dépassant 48H doit faire l'objet d'une première mise en demeure.
- Pour impliquer les salariés, vous devez leur communiquer les orientations et objectifs fixés dans l'entreprise ou dans les différents services.
- La performance des ressources humaines est essentielle pour éviter le stress et la démotivation qui conduisent à une augmentation du taux d'absentéisme.
- Une meilleure gestion des carrières : formations, perspective d'évolution et reconnaissance sont des points clés à développer.
- Montrer aux salariés qu'ils sont importants dans l'organisation, leur faire confiance, faire preuve d'écoute et d'empathie... Valoriser, féliciter, c'est faire en sorte qu'ils se sentent bien en rentrant chez eux et qu'ils soient heureux de venir travailler.
- Proposer un programme pour le groupe de travail.
- Informer et sensibiliser : définir un plan de communication sur les résultats du groupe de travail et les actions prioritaires qui vont être lancées
- Faire savoir pour un salarié que son absence entraîne une baisse des performances et de la production. Cela s'accompagne également de nombreux désagréments.

- La mise en place d'une prime d'assiduité qui sera distribuée pour celui qui n'a aucune absence durant le mois.

#### **4- Pour le volet du taux de conflictualité :**

- Désamorcer un conflit par la communication. Il est essentiel de communiquer en permanence, de laisser l'équipe s'exprimer plutôt que d'attendre le point de non retour.
- Difficile de communiquer lorsque l'on ne connaît pas ses collaborateurs. Apprendre à les connaître, c'est faire un travail de psychologie pour savoir qui sont les moteurs, qui sont ceux qui cherchent le conflit en entreprise.
- L'écoute et le rapprochement vers la source du conflit (fournisseurs, clients ou personnel) pour essayer de trouver un terrain d'entente.
- Souder les équipes, les motiver, Organisez des repas entre collègues, de partager un moment de détente tout en veillant à rapprocher les personnes.
- Nous avons remarqué que certain conflit en entreprise résulte parfois de tensions dues à un manque de valorisation. Si vos collaborateurs sont efficaces, que leur travail est de qualité et rendu dans les délais, sachez le dire, c'est un excellent moyen de motiver les troupes.
- Si le conflit concerne des membres de votre équipe, veillez à intervenir pour apaiser les tensions et faire en sorte que la situation ne s'envenime pas. Mais attention, votre rôle de manager n'est pas de résoudre tous les problèmes mais d'accompagner les personnes concernées.
- Le conflit en entreprise peut être lié à un aspect légal et financier. De fait, une simple erreur sur un bulletin de salaire, un mauvais calcul des heures supplémentaires et tout peut basculer. En utilisant une pointeuse, un outil tout à fait impartial, vous éviterez de nombreux conflits.

# **TABLE DES MATIERES**

## Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale.....	.01
<b>CHAPITRE I : Le cadre général sur l’audit</b>	
<b>Section 1 : Généralités sur l’audit interne.....</b>	<b>.05</b>
1.1. La définition de l’audit interne.....	.06
1.2. Typologies de l’audit interne.....	.06
1.2.1. L’audit comptable et financier.....	.06
- La mission de l’auditeur financier.....	.07
1.2.2. L’audit opérationnel.....	.07
1.2.3. L’audit de direction ou de management.....	.08
1.3. Les objectifs de l’audit interne.....	.09
- La régularité.....	.09
- L’efficacité.....	.10
- La pertinence.....	.10
<b>Section 2 : Généralités sur l’audit social.....</b>	<b>.11</b>
2.1. Définition de l’audit social.....	.11
2.2. Evolution de l’audit social.....	.12
2.2.1. Différences entre l’audit social et l’audit de la fonction RH.....	.14
2.3. Les objectifs de l’audit social.....	.15
2.3.1. Le rôle stratégique de l’audit social.....	.15
2.3.2. Les défis auxquels est confrontée la fonction RH.....	.16
<b>Section 3 : les outils pour accomplir une mission d’audit social.....</b>	<b>.16</b>
3.1. La méthodologie de l’audit social.....	.16
3.1.1. L’engagement de la mission.....	.17
A- L’audit externe.....	.17
B- L’audit interne.....	.17
3.1.2. La préparation de la mission.....	.17
3.1.3. La réalisation de la mission.....	.19
- Dans le cas de l’audit de conformité.....	.19
- Dans le cas de l’audit d’efficacité.....	.19
- Dans le cas de l’audit social stratégique.....	.19

3.1.4. La production et la présentation du rapport .....	20
3.2. Les outils de l'audit social .....	20
3.2.1. Les outils utilisés avant la mission .....	20
A- Les QPC (questionnaires de prise de connaissance) .....	20
B- Les QCI (questionnaires de contrôle interne) .....	21
C- Les plans d'échantillonnage .....	22
D- Les techniques de sondage .....	23
- Un sondage aléatoire .....	23
- Un sondage par choix raisonné .....	23
3.2.2. Les outils utilisés pendant la mission.....	23
A- L'entretien .....	23
B- L'observation .....	24
C- Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart » .....	24
Conclusion .....	25

## **CHAPITRE II : Les fondements de la performance de la fonction RH d'entreprise**

<b>Section 1 : Les spécificités de la performance</b> .....	26
1.1. Définition de performance.....	26
1.1.1. L'efficacité .....	28
1.1.2. L'efficacéité .....	29
1.1.3. La pertinence .....	29
1.1.4. La viabilité financière .....	30
1.2. Les type de la performance .....	30
1.2.1. La performance organisationnelle .....	30
1.2.2. La performance collective .....	31
1.2.3. La performance individuelle .....	31
<b>Section 2 : La performance en GRH</b> .....	32
2.1. La notion de performance de la fonction RH.....	32
- La performance sociale .....	32
A. La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils .....	33
- Performance administrative de la fonction RH .....	34
- Performance opérationnelle de la fonction RH .....	34
- Performance stratégique de la fonction RH .....	34
B. Le modèle d'Ulrich.....	34
- En tant qu'expert administratif .....	35

- En tant que champion des salariés .....	35
- En tant qu'agent du changement .....	35
- En tant que partenaire stratégique .....	36
- L'efficience d'une mission de la fonction RH .....	36
- L'efficacité d'une mission de la fonction RH .....	36
- L'impact d'une mission de la fonction RH .....	36
2.2. L'indicateurs de performance de la fonction RH .....	37

### **Section 3 : La mesure de la performance en GRH**

3.1. La performance sociale et sa mesure à court et à moyen terme : efficacité, efficience.....	39
L'efficacité sociale .....	39
L'efficacité socio-économique .....	39
Performance en termes d'efficience .....	39
L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail .....	40
Le rendement et la productivité physique du travail .....	40
3.2. La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes .....	40
- Axe 1 : le développement d'un potentiel.....	41
- Axe 2 : la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements .....	41
- Axe 3 : les services rendus à la collectivité ou à l'environnement .....	41
Les méthodes de valorisation des ressources humaines.....	41
3.3. Le Système de Pilotage d'une entreprise.....	41
- Le tableau de bord RH .....	43
- Le lien entre le système de pilotage et les tableaux de bord RH .....	44
- Conclusion .....	45

## **CHAPITRE III : L'impact de l'audit social au sein de l'entreprise Divindus APMC**

<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....</b>	<b>47</b>
1.1. Présentation de l'entreprise et l'organigramme.....	47
1.1.1. Création et dénomination .....	47
- Organigramme de l'entreprise Divindus APMC .....	49
1.2. Les différents départements de l'entreprise et leurs rôles .....	50
1.2.1. Le Président Directeur Général .....	50
1.2.2. Secrétaire de Président Directeur Général .....	50
1.2.3. Assistant de Président Directeur Général .....	50
1.2.4. Le manager HSE .....	50
1.2.5. Le département audit et contrôle de gestion .....	51
1.2.6. Département production .....	51

1.2.7. Département maintenance .....	52
1.2.8. Département commercial .....	52
1.2.9. Département marketing .....	52
1.2.10. Département approvisionnement .....	53
1.2.11. Département comptabilité & finance .....	53
1.2.12. Département des Ressources Humaines .....	53
A- Section GRH et organisme sociaux .....	53
B- Section des moyens généraux .....	54
C- Section recrutement, formation et évaluation .....	54
D- Section paie et rémunération .....	54
1.3. La méthodologie de la recherche .....	55
1.3.1. Présentation et objectif de l'enquête .....	55
1.3.2. La population d'enquête .....	56
1.3.3. Le champ d'investigation .....	56
1.3.4. Les outils de recherche .....	56
A- Les entretiens .....	56
B- L'analyse des données .....	57
<b>Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>57</b>
2.1. Les travaux de l'audit social au sein de Divindus Apmc .....	57
- La phase de préparation .....	57
- La phase de réalisation .....	58
- La phase de conclusion .....	59
Travaux effectués et constatations .....	59
Les recommandations .....	59
2.2. Interprétation des résultats .....	60
2.2.1. L'état de l'effectif chez l'entreprise Divindus APMC .....	61
2.2.2. La répartition des effectifs par genre .....	62
2.2.3. Des données sur le climat social de l'entreprise Divindus APMC .....	63
A- Le turn-over .....	64
B- L'absentéisme .....	65
C- Les accidents de travail .....	67
D- La conflictualité .....	68
2.2.4. La politique de formation au sein de Divindus APMC .....	70
2.2.5. La politique de rémunération au sein de Divindus APMC .....	71
2.2.6. Autres indices.....	73

- Degré de productivité .....	73
- Le chiffre d'affaires .....	73
- Les conditions d'hygiène et sécurité .....	73
Conclusion.....	74
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>75</b>
Annexes	
Liste des abréviations	
Liste des figures et tableaux	
Liste bibliographique	
Table des matières	

## Résumé

Dans l'objectif de mettre en lumière l'impact de la mission d'audit social dans l'entreprise Divindus APMC sur sa performance RH, nous avons fait un travail de comparaison entre deux périodes, qui nous a permis de constater à quel point l'audit social est important notamment dans les grandes entreprises, d'abord par la vérification de la bonne application des recommandations établies par la mission d'audit social déjà réalisée, ensuite par rapport à la contribution de ces mêmes recommandations à l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines de l'entreprise en question.

Au terme de notre travail, nous avons effectivement constaté la mise en application de toutes les recommandations établies par l'auditeur social, avec un impact positif sur la performance ressources humaines de l'entreprise enquêtée.

**Concepts clés :** audit social, performance, la gestion des ressources humaines, Divindus APMC.

## Abstract

In order to highlight the impact of the social audit mission in Divindus APMC on its HR performance, we carried out a comparative study between two periods, which allowed us to observe how important social audit is, particularly in large companies, first by verifying the proper application of the recommendations established by the social audit mission already carried out, and then in relation to the contribution of these same recommendations to the effectiveness and efficiency of the company's human resources management in question..

At the end of our work, we effectively observed the implementation of all the recommendations established by the social auditor, with a positive impact on the human resources performance of the company surveyed.

**Key words:** social audit, performance, human resources management, Divindus APMC.

## ملخص

من أجل تسليط الضوء على تأثير مهمة التدقيق الاجتماعي في شركة ديفندوس ج.إ.م.ب على أداء الموارد البشرية ، قمنا بعمل مقارنة بين فترتين ، مما سمح لنا برؤية مقدار التدقيق الاجتماعي مهم خاصة في الشركات الكبيرة ، أولاً عن طريق التحقق من التطبيق الصحيح للتوصيات التي وضعتها مهمة التدقيق الاجتماعي التي تم تنفيذها بالفعل ، ثم من خلال إسهام هذه التوصيات نفسها في فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية للشركة المعنية..

في نهاية عملنا، رأينا في الواقع تنفيذ جميع التوصيات المقدمة من المراجع الاجتماعي، مع تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية للشركة التي شملها الاستطلاع.

**المفاهيم الرئيسية:** المراجعة الاجتماعية، الأداء، إدارة الموارد البشرية، شركة ديفندوس ج.إ.م.ب.