

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE A. MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management des ressources humaines

Thème

**L'impact de l'audit social sur la performance RH d'une
entreprise**

Cas : SPA AMIMER ENERGIE

Réalisé et présenté par :

AGOUNE Lydia

AIT MEDDOUR Thinhinane

sous la direction de :

M^{me} AMGHAR Malika

Devant le jury composé de :

Président : M^{me} BOUDACHE S.

Rapporteur : M^{me} AMGHAR M.

Examineur : M^r SOUILAH A.

Promotion juillet 2021

Remerciement

*Au début on souhaite adresser nos sincères remerciements à notre promotrice, Mme **AMGHAR M.**, d'avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien, ses compétences et sa clairvoyance nous ont été d'une aide inestimable. Par ailleurs, on remercie la responsable du Master MRH Mme **BOUDACHE** pour tous ses sacrifices notamment son inquiétude pour le bon déroulement de la formation.*

*On tient à remercier également notre directeur de stage Mr **TOUATI A.R.**, de nous avoir accueilli dans son équipe et d'avoir accepté de diriger ce travail. Sa rigueur, sa disponibilité et ses qualités humaines nous ont profondément touchées.*

*Enfin on tient à exprimer vivement nos remerciements avec une profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation, car **un projet ne peut pas être le fruit d'une seule personne.***

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mon cursus d'étude, que Dieu les protège.

A mes sœurs

*A mes neveux **ALI&AYLANE***

*A ma nièce **ALICIA***

*A ma chère amie et binôme **THINHINANE** que j'adore*

A toutes personnes qui nous a aidés de près ou de loin à réaliser ce travail.

A tous mes proches et mes amis sans exception.

Dédicace



Je dédie ce modeste travail

A ma famille, Elle qui m'a dotée d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui :

Particulièrement à mon père Djamel et ma mère Salima pour leur amour inestimable, leurs sacrifices, leur confiance, leur soutien et toutes les valeurs qu'ils ont su m'inculquer ;

A mon frère Adonis ;

A mes oncles Pour leur indéfectible soutien et leur patience infinie ;


A mes tantes qui m'ont soutenue et supportée dans les moments difficiles ;

A ma grand-mère pour toute l'affection qu'elle m'a donnée et pour son précieux encouragement ;

A mes cousines Hana, Sana et Maeva ;

Et à toutes personnes qui occupent une place dans mon cœur ;

Sans oublier mon binôme Lydia pour son entente sa compréhension et sa sympathie tout au long de ce projet.



Liste des abréviations

Liste des abréviations

AI : Audit interne

AS : Audit social

DRH : Directeur des ressources humaines I

FRH : Fonction des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines

HURCOS : Humain ressources costs management

IAS : institut de l'audit social

IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne

IIA : Institut des auditeurs interne

MRH : Management des ressources humaines

PDG : président-directeur général

QCI : Questionnaire de contrôle interne

QPC : Questionnaires de prise de connaissance

RH : Ressources humaines

SMP : Le système de mesure de performance

SPA : société par actions

TBP : Le tableau de bord prospectif

SOMMAIRE

Introduction générale	1
CHAPITRE I : Fondements de l’audit social	
Section 1 : Généralités sur l’audit interne	4
Section 2 : Généralités sur l’audit social	7
CHAPITRE II : Fondements de la performance de la fonction RH de l’entreprise	
Section 1 : Généralités sur la performance	20
Section 2 : La performance en GRH	23
CHAPITRE III : L’impact de l’audit social au sein de l’entreprise AMIMER ENERGIE	
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil et la méthodologie de recherche	33
Section 2 : Analyse des résultats de l’enquête	43
Conclusion générale	53
Bibliographie	
Liste des figures et tableaux	
Annexes	
Table des matières	

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Gérer une entreprise c'est savoir associer, coordonner et combiner les ressources substituables capables de créer de la valeur et davantage concurrentielles. Parmi ces ressources, on compte les ressources humaines dont l'usage pourrait induire en erreur si les outils utilisés ne sont pas adéquats. Pour réduire ce risque, la plupart des entreprises recourent à l'audit social comme bonne conduite pour accompagner le renouvellement des politiques et des pratiques des RH.

Ainsi plusieurs définitions ont tour à tour été proposées par des spécialistes, certaines d'entre elles émanent d'organisme officiel tel que l'IAS 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 interne et externe »¹.

Par ailleurs, l'audit social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité...etc. il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux.

Dans tous les cas, l'auditeur social s'appuie sur des méthodes et des techniques éprouvées et sur des indicateurs fiables et précis de la gestion personnelle. Il travaille à partir de référentiels normatifs et/ou de référentiels de bonne pratique. Dans le but d'améliorer la performance RH et globale au sein de l'entreprise

Indicateurs, tableau de bord, reporting...autant de mots qui font partie aujourd'hui du quotidien des DRH et qui mettent l'évaluation de leur performance sous les projecteurs. Ce sujet, au cœur d'actualité, nous a amené à nous interroger plus sur le concept « performance » qui est assez récent, il a connu son apparition suite aux exigences du nouveau contexte économique, ce dernier est en quelque sorte 'attrape tout' dans la mesure où il comprend l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchise).

En effet, la performance de la ressource humaine signifie la réussite de l'entreprise, autrement dit, elle présente une capacité à allouer ses RH d'une manière optimale et rationnelle, en ayant la bonne personne au bon poste.

L'objectif de cette recherche est de cerner le champ d'application de l'audit social, de montrer que ce dernier ne se présente plus maintenant comme une opération pure et simple de vérification, mais comme une aide aux managers en leur donnant les moyens d'être plus performants, surtout que l'Algérie est un pays membre du réseau IAS.

¹IAS-IFACI. « Les mots de l'audit », Édition liaison, Paris, 2000.

Introduction Générale

En vue de l'obtention du diplôme de master en management des ressources humaines, nous avons suivis au niveau de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa, une formation de plusieurs modules, parmi les modules suivis, nous étions tout particulièrement attirés par le module "audit social". C'est ainsi que nous avons choisi de développer le thème « l'impact de l'audit social sur la performance RH d'une entreprise ». Nous avons choisi comme lieu de stage l'entreprise privée AMIMER ENERGIE, spécialisée dans la fabrication et l'installation de groupes électrogènes et de centrales électriques, la diversité de ses activités, mais surtout l'importance de son effectif sont pour autant les facteurs qui nous ont encouragé à opter pour cette entreprise.

Cette recherche consiste à étudier la relation existante entre l'audit social et l'amélioration de la performance RH de l'entreprise. Dans ce sens elle montre que l'audit social est un outil non négligeable pour le développement de la capacité de l'entreprise à s'imposer sur son marché et à se développer.

Nous avons traduit notre objectif sous forme d'une question principale formulée comme suit :

« Comment améliorer la performance RH de l'entreprise AMIMER ENERGIE à travers l'audit social ? »

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, de cette question principale découlent des questions secondaires qui sont les suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit social ? Et est-ce que l'entreprise AMIMER ENERGIE lui accorde-t-elle une importance ?
- La démarche de l'audit social au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE est-elle bien établie ?

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé deux hypothèses relevant de l'audit social et de la performance RH de l'entreprise :

H1 : l'audit social permet de mesurer la performance RH d'une entreprise.

H2 : l'audit social améliorerait positivement la performance RH des entreprises.

Pour répondre à notre problématique, affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons décortiquer notre travail de recherche en deux phases :

Dont la première consiste en une investigation théorique que nous avons mené à travers une riche documentation, celle qui nous a permis de formuler la problématique, les hypothèses ainsi que la

Introduction Générale

méthodologie de notre recherche, en nous basant évidemment sur la littérature traitant les thèmes liés à l'audit social et la performance de l'entreprise.

Dans la 2^{ème} phase, la vérification de la validité des hypothèses nous a poussé à la réalisation d'une enquête de terrain de type qualitatif et quantitatif.

On s'est appuyé sur trois éléments qui sont liés entre eux, à savoir l'examen de la documentation, l'inspection dans les différents lieux de travail et les interviews menés avec les différents employés de l'entreprise. Cela nous a permis de faire des constats importants sur la GRH de la société.

Pour mener à bien ce travail, nous avons organisé et divisé notre travail, en trois chapitres et chaque chapitre sera subdivisé en deux sections :

Le premier chapitre consiste à présenter les notions de bases de l'AS, dont la première section traite des généralités sur l'audit interne, la deuxième section on va traiter l'audit social en général.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur les fondements de la performance de la fonction RH des entreprises, tout en nous éclairons sur la performance en générale dans la première section ainsi, la performance en GRH dans la seconde section.

Le troisième et le dernier chapitre, représentera la partie empirique de notre mémoire qui fera objet d'une méthodologie de recherche, la présentation de l'organisme d'accueil "SPA AMIMER ENERGIE" ainsi, dans la deuxième et dernière section nous allons étudier les principaux indicateurs de performance au sein de cette entreprise, et en dernier, l'analyse des résultats obtenus, ce qui nous donnera une idée sur ses points forts et ses points faibles.

Nous avons conclu par une synthèse générale qui rassemble tous les éléments exposés afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées.

Chapitre I :
Fondements de l'audit
social

CHAPITRE I : Fondements de l'audit social

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit social 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 personnelle, en examinant l'adéquation des contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques qu'il s'agira d'identifier et d'évaluer.²

L'objet de ce chapitre est de présenter les fondements de l'audit social. À cet effet, nous allons consacrer la première section pour la notion d'audit interne, la deuxième section pour la notion d'audit social et la troisième pour la méthodologie et les outils de l'AS.

SECTION 1 : Généralités sur l'audit interne

Pour mieux cerner la notion d'audit interne, nous allons mettre l'accent sur ses définitions dans un premier temps, tracer ces différents types dans un deuxième temps et enfin ses objectifs seront abordés dans un troisième temps.

1. Définition de l'audit interne :

Plusieurs définitions ont été attribuées pour centrer au mieux la notion d'AI. Mais dans le cadre de ce mémoire, nous nous contenterons des deux définitions les plus manifestes.

La première définition :

Selon RENARD J. (2010) : L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptable ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information³.

Cette définition a été critiquée du fait qu'elle considère l'audit interne comme étant un dispositif au lieu d'une fonction et confond les rôles de l'audit interne (apprécier- juger) avec les objectifs du contrôle interne (assurer- garantir).

La deuxième définition :

La définition adoptée par le conseil d'administration de l'institut des auditeurs interne (IIA) en juin 1999 et dont la version française a été prouvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) est :

² CANDAU P. « audit social », édition Vuibert, Paris, 1985, p40.

³ RENARD J. « théorie et pratique de l'audit interne, les éditions d'organisations, Paris, 2010.

« 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 de créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodologique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁴.

Par rapport aux autres définitions celle-ci insiste plus sur l'idée d'indépendance et en cela s'ajuste très exactement sur les normes, élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil.

2. Les formes d'audit interne

D'une manière générale on peut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond une forme d'audit interne, on citera :

2-1 L'audit financier et comptable

L'audit financier désigne les missions qui prennent directement appui sur les états financiers de l'entreprise pour étudier les comptes annuels ou consolidés. Son objectif est de vérifier tout ou une partie des processus comptables (comptes annuels, états financiers, documents comptables...etc.)

2-2 L'audit de la gestion

Sa finalité est de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou les performances d'une ou plusieurs personnes. Il a pour objectif d'apporter les preuves d'une fraude, d'une malversation ou d'un gaspillage.

Il diffère de l'audit financier en ce sens que ce dernier a pour objet la vérification de la bonne transcription en langage comptable des opérations de l'entreprise, tandis que le 1^{er} a pour objet de juger la pertinence de ces opérations et la qualité des dirigeants.

2-3 L'audit opérationnel :

Ce dernier se concentre sur "l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, a tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs"⁵

⁴ IFACI, cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne, IFACI, Paris, 2014, p15.

⁵ THIERY-Dubuisson S. "audit" Edition la découverte, Paris, 2004, p18.

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

3. Les objectifs de l'audit interne :

L'audit interne, quel que soit le référentiel d'audit, permet de répondre à 5 objectifs :⁶

- Vérifier la conformité aux exigences du référentiel de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécification client...);
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures instructions...) sont établies, connues, comprises et appliquées ;
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs ;
- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès ;
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise.

4. La place du service d'audit interne dans l'entreprise :

L'audit est au service de la direction générale de l'entreprise. Il doit permettre à celle-ci de s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise. Il est indispensable qu'il soit pour elle un service d'information parallèle et indépendant des autres. Il lui permet de s'assurer du bon fonctionnement des différents métiers et des différentes fonctions. Naturellement, le comité d'audit et le conseil d'administration doivent être informés de ses travaux par le canal du directeur général pour l'essentiel, mais aussi régulièrement et en cas de besoin exceptionnellement, de façon directe, mais le président du conseil ne peut avoir une autorité directe sur l'audit au lieu et place du directeur général sauf à créer une véritable confusion et un risque de conflit de compétence dans la direction, dans la gestion de l'entreprise toutefois l'audit interne ne faisait pas partie de la direction financière, parce que d'une part, les sujets traités par l'audit interne ne sont pas exclusivement financiers, même si la partie financier elle est une composante importante.

L'audit interne, comme son nom l'indique, exerce une fonction efficace dans l'entreprise. C'est un maillon du domaine exécutif, donc sous l'autorité de la direction générale et d'autre part, cette situation dégage des inconvénients et des risques. Les principaux inconvénients que si l'audit

⁶ KURT F., SOBEL Paul J., ANDERSON L., HEAD Michael J., RAMAMOORTI S., SALAMASICK M., RIDDLE C. "Manuel de l'audit interne", édition Eyrolles,2015.

interne est rattaché à n'importe quel service, s'aligne de manière générale à l'Indépendance, transparence, l'objectivité...etc.

Dans l'organisation générale de l'entreprise, au-dessus de l'exécutif se situe le conseil d'administration assisté par son comité d'audit. Il est évident qu'il doit exister une relation privilégiée entre le service d'audit et les responsables de l'audit interne.

Le rôle de service d'audit est de mobiliser l'audit interne pour les missions qu'il estime, pour découvrir les points faibles et les points forts de l'organisation de l'entreprise et du système d'information.

Enfin, il revient au responsable d'organisation de décrire le service d'audit interne, c'est au directeur d'octroyer les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces audits. Cela signifie des coûts non négligeables (formation des auditeurs, temps passé par les audités à préparer et exécuter les audits, temps passé à corriger et améliorer le système qualité suite aux conclusions des audits...). Un investissement incontournable et rentable.⁷

SECTION 2 : Généralités sur l'audit social

Bien que l'audit social soit une pratique jeune, son importance n'a cessé de croître au fil des années et justifier que l'on s'y intéresse en détail. Plusieurs facteurs contribuent à faire de l'audit social une pratique incontournable pour les responsables et dirigeants des ressources humaines.⁸

1. Définition de l'audit social

Plusieurs définitions ont été données à l'audit social, mais nous retiendrons ici les plus importantes :

Selon CANDAU.P (1985) « Il s'agit d'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 forme de coûts et de risque. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandation ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. »⁹

⁷ RENARD J., NUSSBAUMER S., ORIOT F. « Audit interne et contrôle de gestion » 2^{ème} édition Eyrolles, Paris, 2018.

⁸ GUERRERO S. « les outils de l'audit social » édition Dunod, Paris, 2008, p4.

⁹ CANDAU P. « Audit social », édition Vuibert, Paris, 1985, p51.

Selon COURET A. et IGALENS J. (1994) « L'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire »¹⁰

JACQUES IGALENS distingue quatre catégories de risques sociaux :

1. Risque de non-respect des textes (NRT),
2. Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (IPA),
3. Risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines (IBR),
4. Risque d'envahissement des préoccupations sociales (EPS).

Nous retenons la définition suivante : « L'audit social peut être défini comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.»

Cette définition permet de préciser cinq points :

1. Le caractère professionnel de l'audit découle de l'utilisation de démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.
2. Le champ de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. Au-delà des salariés, l'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs extérieurs, intérimaires, sous-traitants, etc.).
3. L'utilisation de référentiels pertinents est essentielle. Chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. Ainsi, l'auditeur peut constater que l'entreprise X a consacré en 2004 2,2 % de sa masse salariale à la formation. Pour que ce constat permette d'étayer une opinion, il faut que l'auditeur choisisse un référentiel. Il peut donc retenir :
 - un référentiel réglementaire. Ici, la norme légale est de 1 % et donc l'auditeur constate que l'entreprise X remplit l'obligation légale très largement. L'utilisation de normes réglementaires permet un audit de conformité juridique ;
 - un référentiel historique en comparant l'année 2004 avec les années précédentes ;

¹⁰ COURET A., IGALENS J., L'audit social, Editions PUF, Paris, 1994.

– un référentiel géographique en comparant le taux avec des données externes telles que les moyennes nationales, les moyennes sectorielles, les moyennes définies en fonction de la taille (nombre des salariés).

– un référentiel politique en comparant le chiffre constaté aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise s'était fixé dans le cadre de son plan un objectif de 5 %, elle ne l'aurait pas atteint et l'auditeur devrait en rechercher les raisons et les conséquences.

4. La formulation d'une opinion est essentielle. La qualité de l'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du choix du référentiel. Dans l'exemple précédent, l'indicateur (pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation) peut être insuffisant pour refléter l'effort formateur. Le nombre d'heures effectuées par salarié peut être préféré.

5. La formulation de recommandations pour améliorer la situation constatée et la rapprocher des référentiels retenus.

Selon GUERRERO : « 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. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre. »¹¹

Les origines de développement de l'audit social

Le terme d'audit social est habituellement réservé au domaine comptable et financier, ou il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petite à petite transposée au domaine 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 opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit : informatique, logistique, technique, achat, etc. desquels il a été inspiré.

¹¹ GUERRERO S., « les outils de l'audit social » édition Dunod, paris, 2008, p1

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 transparait 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 se 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 pratiques sociales, dont la fonction est curative des écarts constatés, et qui constitue l'injonction indirecte et parfois implicite de bonnes pratiques "impulsées" par l'auditeur¹².

2. L'objectif de l'audit social :

L'audit social a pour but ultime d'améliorer la performance de l'entreprise, par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel.

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

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 de données

¹² EGLENS J. ET J.M « audit social », édition Eyrolles, 2008. Cité par MAHTOUT Idir « Audit social » mémoire de magister, TIZI-OUZOU, 2017, p42

valides sur les activités de personnel ; une plus grande rigueur de la gestion notamment par la qualification ; un meilleur contrôle ou autocontrôle, le diagnostic des causes et des conséquences de problèmes surgissant dans la fonction personnel et apparaissant comme graves aux yeux de la direction ; maîtrise des coûts salariaux et sociaux ; une meilleure préparation des décisions.

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.¹³

3. Méthodologie et outils de l'audit social :

Dans cette section nous aborderons les différents points relatifs à la méthodologie de l'audit social, ainsi que les outils utilisés par l'auditeur.

3-1 Méthodologie de l'audit social :

La spécificité méthodologique de l'audit social tient à son objet, à savoir le domaine de la fonction personnel et les différentes sous-fonctions qui la composent, dont le caractère qualitatif aura des répercussions sur les conséquences de l'audit et sur les méthodes retenues.

Pour parvenir à des constats et diagnostics objectifs, l'auditeur va recourir à l'emploi de méthodes et de techniques appartenant au domaine des sciences sociales (ce qui le différencie de l'audit financier et comptable et d'autres audits fonctionnels). Ainsi, l'analyse des opinions, des attitudes et des comportements est une nécessité à travers le recours à des enquêtes et à des entretiens.

Les référentiels utilisés par l'auditeur doivent aussi situer les résultats obtenus par rapport aux autres entreprises du secteur, les causes pouvant être certes différentes, mais à mettre en relief.

La mesure des écarts implique une comparaison entre la valeur des indicateurs externes et celle de normes ou standards issues de référentiels spécifique à la fonction Personnel et tenant compte des contraintes particulières liées aux domaines législatif, réglementaire et conventionnel comme aux caractéristiques interne à l'entreprise auditée.

¹³ CANDAU P., « audit social », édition Vuibert, paris, 1985, p40.

L'auditeur doit avoir des obligations de moyens comme de résultats. S'il est certes impossible d'énoncer à l'avance les conclusions d'un audit, l'auditeur doit toutefois justifier que les résultats présents ont été obtenus en utilisant des méthodes et des techniques garantissant le maximum d'objectivité.

3-1.1 Le processus de l'audit :

Les différentes phases/étapes de l'audit consistent en un recueil des informations à travers différentes sources et moyens, à en évaluer la validité et la fiabilité, à les analyser pour sérier les problèmes, les hiérarchiser selon leur degré d'importance ou de gravité, à en diagnostiquer les causes et à proposer des solutions.

Figure 1 : Le processus d'audit



Source : CANDAU P., *Audit social*, Edition Vuibert, Paris, 1985.

A. Le recueil d'information

Celui - ci doit être organisé et ordonné. Il faut séparer les *faits* (dont la preuve est apportée par des documents ou des constats de visu) des opinions émises par les audités (à cerner par les techniques du questionnaire ou de l'interview). Aussi, tout audit doit commencer par l'examen de documents qui permet d'établir une première liste de problèmes qui feront l'objet de questionnements ultérieurs pour les éclaircir.

L'absence de documents ou leur caractère fragmentaire est un premier contrôle de l'état des activités / opérations auditées. Dans certains cas, et déjà en cette première étape, l'auditeur doit disposer de ses propres documents de recueil (ex : la répartition des effectifs par service et par niveau de formation de base) comme canevas d'orientation des recherches et de consignation d'informations et d'interrogations à utiliser ou à vérifier ultérieurement.

B. L'analyse des informations recueillies

Cette deuxième étape consiste à identifier les problèmes et faits significatifs, à en évaluer l'importance et le degré de gravité, à en diagnostiquer les causes au moyen d'indicateurs dont les valeurs obtenues seront rapportées à des normes/standards pour faire apparaître les écarts significatifs.

C. La vérification :

La valeur d'un audit est fonction de la qualité des informations recueillies. Pour s'en assurer, l'auditeur doit procéder à des vérifications afin de découvrir la fiabilité des données recueillies (documents, chiffres et opinions). Relativement aux opinions, la vérification implique la comparaison de celles émanant de plusieurs personnes ou de catégories socioprofessionnelles différentes.

De telles erreurs, si non découvertes, peuvent amener à des conclusions et recommandations erronées relativement à l'emploi et aux charges sociales.

Par ailleurs, des recoupements peuvent être effectués grâce à l'obtention de chiffres provenant de sources différentes.

D. L'évaluation :

Cette quatrième étape de l'audit consiste à porter un jugement sur les situations et phénomènes observés ou mis en relief, pour permettre le dégagement des conclusions, base d'énoncé des recommandations à émettre, recommandations à partir desquelles seront proposés les plans d'action.

L'évaluation des résultats consiste à apprécier les écarts, leur caractère significatif ou non, leur degré de gravité et leurs causes réelles pour pouvoir formuler les propositions de solutions.

E. Les recommandations ou propositions d'actions :

C'est la phase finale de l'audit et elle porte sur l'émission des recommandations lesquelles sont des propositions d'action que le management devra mettre en œuvre pour corriger les dysfonctionnements mis en relief.

Les recommandations doivent concerner des points précis. Leur mise en œuvre est du seul ressort du management, l'auditeur est concerné uniquement par la pertinence de ce qu'il recommande. Ces recommandations doivent distinguer ce qui est d'application immédiate (exemple / la non application de la réglementation) de ce qui est propositions d'actions ultérieures.

Les propositions de solutions sont établies en des recommandations matérialisées sous forme de fiches techniques précisant l'objet, le contenu, les résultats attendus, les ressources, les moyens nécessaires (internes et externes), les délais d'exécution et le coût.¹⁴

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, ces outils sont :

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 à l'organisation des opérations d'audit.

Les informations à récolter peuvent être regroupées en différents thèmes :

- Contexte structurel de l'entité auditée ;
- 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 ;
- Passés où en cours ;
- Réformes en cours ou prévues.

¹⁴ CANDAU P., « Audit social », Edition Vuibert, Paris, 1985.

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, efficients pour maîtriser les risques inhérents aux processus qu'il audite, pour atteindre les objectifs opérationnels (un recrutement par exemple) dans de bonnes conditions.

Chapitre I Fondement de l'audit social

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: QOOQC		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 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- P56.

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.

C-1- 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.

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 face-à-face. La question de l'environnement de l'entretien revêt également une grande importance, le choix du lieu, de l'horaire ou de la langue n'est pas en effet neutre.

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.

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.

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.¹⁵

4. La différence entre l'audit social et l'audit de la fonction RH :

Arrêtons-nous sur les différences de périmètres et d'objectifs entre ce dernier et l'audit de la FRH. 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 logistiques, finance et comptabilité¹⁶.

Conclusion

Il était question dans ce chapitre d'explicitier les fondements théoriques de l'audit social. Pour cela nous l'avons divisé en deux sections, la première section était consacrée à la notion d'audit interne. Nous avons présenté d'abord sa définition afin de mieux la cerner, puis nous avons tracé les frontières qu'il partage avec les différentes notions voisines afin d'éviter toute confusion et nuance et enfin nous avons abordé les objectifs liés à la réalisation des différents types d'audit interne et sa place dans l'organisation.

¹⁵ IGALENC et J.M. PERETTI, op-cit, p53-61.

¹⁶ BERTIN. ELISABET H, « audit social », édition Eyrolles, paris, 2007, p269.

Chapitre I Fondement de l'audit social

Dans la deuxième section, nous avons explicité les fondements théoriques de l'audit social. Nous avons d'abord présenté sa définition et son évolution puis son objectif, ses outils et sa méthodologie. Enfin la différence entre l'audit social et l'audit de la fonction RH.

L'audit social est en définitive un instrument d'aide à la décision dans le processus de cession d'entreprise et contribue à la performance de l'entreprise.

L'audit social est un outil de pilotage des ressources humaines il exprime une opinion sur les différents aspects et aux objectifs de l'organisation comme il améliore la qualité de la GRH.

CHAPITRE 02 :

**FONDEMENTS DE LA
PERFORMANCE DE LA
FONCTION RH DE
L'ENTERPRISE**

CHAPITRE II : Fondements de la performance de la fonction RH de l'entreprise

L'efficacité de la gestion de l'entreprise est entendue en termes de performance de l'entreprise, nous tenterons à travers ce chapitre d'étoffer cette notion et cela en passant par quelques définitions de grands auteurs, ensuite nous allons expliquer comment la performance a été interprétée à travers trois notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence qui vont nous aider à mieux appréhender ce concept et pour terminer nous traiterons les différents types, objectifs et caractéristiques de la performance.

SECTION 1 : généralité sur la performance

1. Définition de la performance :

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables, mais distinctives de la performance. Selon le domaine touché et le contexte de l'utilisation :

Selon LORINO : « est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple "valeur-coût", c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »¹⁷.

Cependant, on peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût. Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en vente.

Ainsi, la performance de l'entreprise dans une société industrielle ou commerciale consiste à savoir produire et vendre mieux et plus vite que ses concurrents. Mais aujourd'hui, produire et vendre est la finalité commune à toutes les entreprises. Ce qui rend leur niveau de performance de plus en plus homogène.

Au fil du temps croître et prendre des parts de marché devient plus facilement en absorbant les concurrents. La performance de l'entreprise n'est pas la somme des performances des unités ; elle est plus que cela, un élan commun vers un but commun, un résultat d'équipe.

Selon BOURGUIGNON (2000) : Définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels. Quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se

¹⁷ LORINO P., « méthode et pratique de la performance, 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003, p5.

comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large de processus qui mène au résultat (action)... ». ¹⁸

Selon KHEMAKHEM (1992) : «la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ». ¹⁹

2. Langage de performance :

La performance au niveau de l'entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Cela se fait à travers ses trois notions : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

- **L'efficacité :**

D'écrit la capacité d'une entreprise à arriver à ses buts. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Autrement dit, l'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou au moins estimé).

- **L'efficience :**

L'efficacité met en relation "les résultats obtenus et les objectifs fixés" par contre l'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum possible de moyens engagés, elle traduit la productivité d'une entité, l'efficience met donc en relation "les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les couts engendrés) " Elle permet de répondre à des questions telles que : est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? Ou les ressources mobilisées par l'action sont-elles été exploitées de manière rentable ?

- **La pertinence :**

La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.

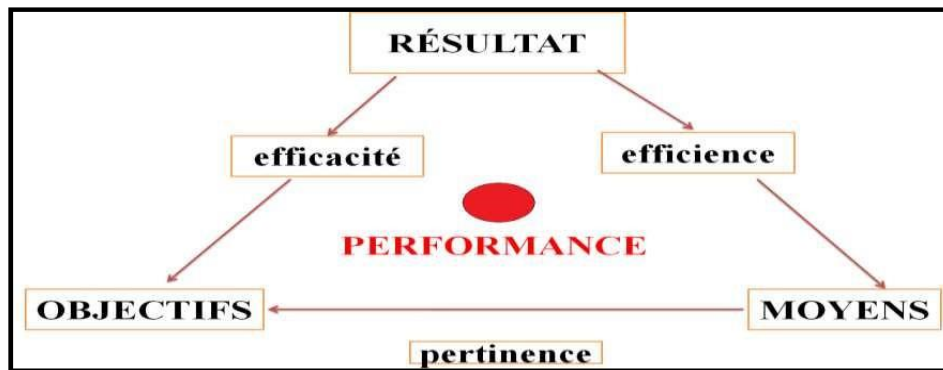
Le schéma ci-dessus montre la relation existante entre les différentes composantes qui forment la performance globale. ²⁰

¹⁸ HHP://WWW.mémoireoline.com/11/13/7724/m -l-impact-des-innovation-financières-sur performance-financière-des-banques-tunisiennes-cas-de22.HTML, date de consultation 24/05/2021.

¹⁹ KHAMAKHEM A., « la dynamique de contrôle de gestion » édition Dunod, Paris, 1992, p311.

²⁰ Bernard MARTRY, Christine DELAY, Fabien SIGUIER, « piloter les performances RH », édition liaison, 2008, P21.

Figure 2 : la performance de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficace.



Source : Piloter les performances RH : La création de valeur par les ressources humaines, Par Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier, édition liaisons, 2008, P21.

3. Types de performance :

Il existe trois types de performances dans une structure, ce sont la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

3-1 La performance organisationnelle :

L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure. Ces coûts sont implicites or une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés.

3-2 La performance sociale :

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines.

Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc.

3-3 La performance économique.

La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.²¹

SECTION 2 : la performance en GRH

Aujourd'hui la fonction des DRH est représentée par une multitude de mots à savoir Tableaux de bord, tableau de bord reporting, Indicateurs, qui font partie et 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.

1. La 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.

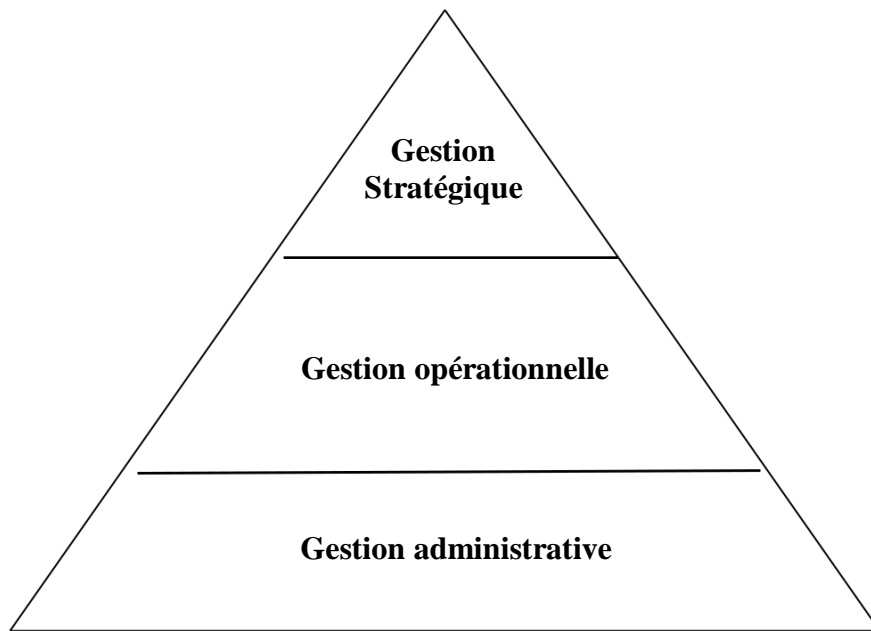
Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite d'explicitier plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Pour expliquer ces deux points, deux représentations majeures se distinguent 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).

1.1 La décomposition de la GRH de LOUARN et WILS :

LOUARN et WILS (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.

²¹ TIGUIT HASNA, « audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises », revue internationale des sciences de gestion « numéro 5 : octobre 2019/volume 2 : numéro 4 » p : 432-446,2019.

Figure 3: les trois parties de la GRH selon le LOUARN et WILS



Source : le LOUARNE et WILS l'évaluation de la gestion des ressources humaines, éditions Liaisons, paris, 2011.

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) ».

- 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 candidatures³) ».

- 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 paye.

- **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.²²

1.2 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 4.

Figure 4: le modèle des quatre axes d'Ulrich



²² Le LOUARN et WILS l'évaluation de la gestion des ressources humaines, éditions Liaisons, paris, 2011, P41.

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

économise les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

- **L'efficacité d'une mission de la fonction RH :**

Relie les pratiques RH mises 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 **efficace** que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les

Interruptions de travail des salariés, ou que le présentéisme 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.²³

2. 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.

²³ J.M. PERETTI, « l'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale », édition EMS, France, 2014.

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 cout 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'efficience 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.²⁴

3. La mesure de performance de la fonction ressource humaine

Le système de mesure de performance (SMP) se trouve au centre des préoccupations de la gestion de la performance. Le système de mesure de performance est défini comme un outil de gestion qui permet à une entreprise de fournir une évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions (Neely et Al, 1995), ainsi qu'une meilleure compréhension du progrès et des gains réalisés. Le déploiement et la mise en place d'un tel système constitue un levier essentiel vers l'atteinte d'une plus grande excellence organisationnelle.

3-1 Le tableau de bord prospectif :

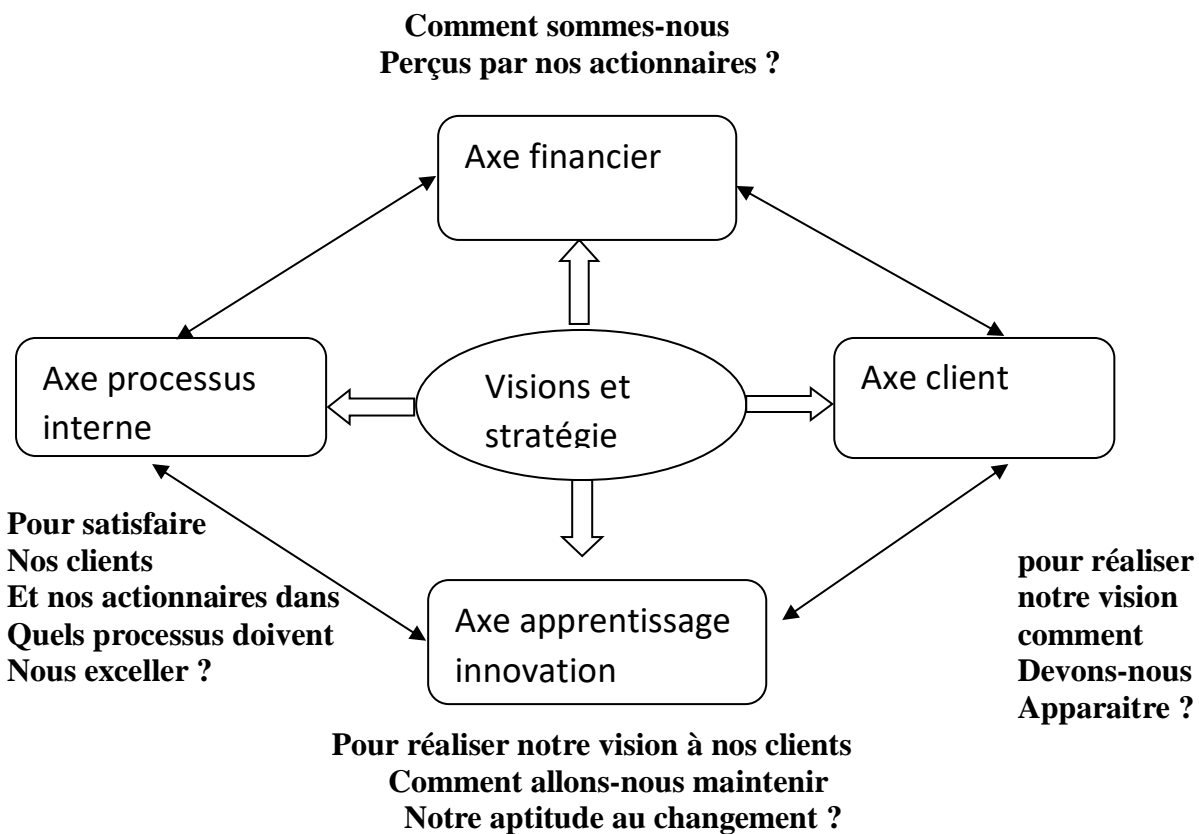
Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton²⁵, visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances.

²⁴ ULRICH.D (1997). Humain ressource champions : the next agenda for adding value and delivering results boston, MA : Harvard business school press, copié par M^{elle} KICHOU Djedjiga « l'impact des pratiques de gestion des RH sur la performance de l'entreprise », mémoire magister, T.O, p119.

²⁵ Kaplan R. & Norton D., "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, January/February, p. 71-79, 1992.

Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur entreprise. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les entreprises se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt, à long terme. Le système du management stratégique conduit les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elles équilibrent la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'entreprise : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation.

Figure 5 : les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan



Source : Naro.G, « Les indicateurs sociaux et leur articulation dans le cadre du contrôle de gestion social », Edition liaison, paris, 2006.

D'après **Robert KAPLAN et David NORTON**, « il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les

hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance ». Le tableau de bord prospectif ou encore tableau de bord équilibré traduit de l'anglais « Balanced scorecard » est né du constat que les systèmes de mesure des entreprises basés sur les indicateurs financiers ne sont plus adaptés à l'économie du marché actuel.²⁶

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis d'expliquer l'évolution de la notion de la performance dans l'entreprise.

La notion de la performance peut être appréhendée par une multitude de facteurs ce qui nécessite une étude multicritère de la performance basée sur une panoplie d'indicateurs de mesure. En effet cette dernière se mesure avec des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, un bon indicateur de mesure constitue une source d'informations qui seront utilisées par les gestionnaires de l'entreprise afin de prendre les meilleures décisions possibles.

Pour mesurer la performance de la fonction RH, il est donc indispensable de se poser la question préalable de son rôle et de son positionnement dans l'entreprise.

Après avoir présenté d'une manière générale, le cadre théorique de l'audit social ainsi, de la performance RH, nous allons nous intéresser, désormais dans le chapitre qui suit à l'impact de l'audit social sur la performance RH au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE.

²⁶ NARO G. « les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », édition liaison, paris, 2006.

CHAPITRE III :

**L'impact de l'audit social sur
la performance RH au sein de
l'entreprise AMIMER
ENERGIE**

Chapitre III : l'impact de l'audit social sur la performance RH au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE

Dans ce chapitre nous allons traiter deux sections, la première sera consacrée sur la présentation de l'entreprise SPA AMIMER ENERGIE et ses différents départements ainsi la méthodologie de recherche et enfin, dans la dernière section nous allons essayer de voir l'impact de cet audit sur la performance de la fonction RH au sein de ladite entreprise.

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche

1. Présentation de la SPA AMIMER ENERGIE :

La SPA AMIMER ENERGIE est une société à caractère industriel évoluant dans le domaine de la conception, la fabrication et l'installation des groupes électrogènes de toutes puissances. Elle est en mesure de fournir des groupes électrogènes de 2kVA à 5.000 kVA en toutes configurations (portable, skid, capoté, insonorisé, tractable, télégestion, etc.) en version essence, diesel ou gaz selon les puissances et les utilisations retenues.

Elle fournit également des microcentrales, mini-centrales et les centrales de fournitures d'électricité de 2MW à 1000MW, ainsi que des installations hybrides groupes électrogènes/solaire/éolienne. AMIMER ENERGIE offre également un choix très large en standard avec des produits tous garantis d'origine fabricant. Bien entendu, elle est en mesure de répondre à toute demande d'option spécifique que ce soit en moteur à gaz, micro mini centrale de génération d'électricité, de fréquence, de tension...etc.

A- Système d'organisation de l'entreprise :

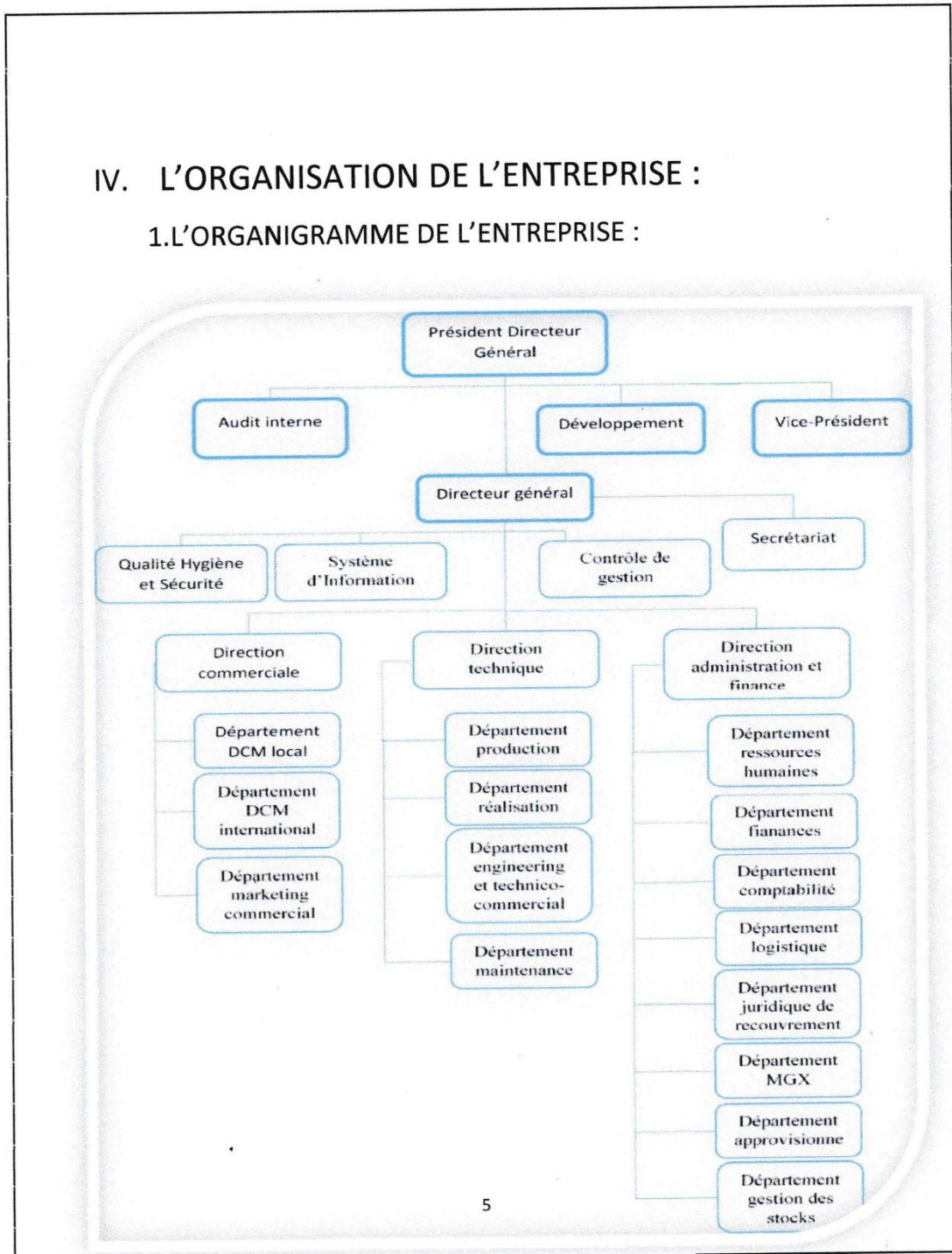
Suite à sa création, l'entreprise AMIMER ENERGIE à mis en place un organigramme qui définit sa structure (voir l'organigramme).

Dans le cadre de cet organigramme, chaque unité doit avoir une direction pour assurer une bonne gestion de l'entreprise.

➤ L'organigramme de l'entreprise :

Il se présente selon la figure qui suit :

Figure 6: Organigramme de l'entreprise AMIMMER ENERGIE.



Source : document interne à l'entreprise.

➤ Attribution des services :

Les Structures de l'entreprise et ses différentes missions sont représentées ci-dessous :

- **Direction générale :**

Son rôle est primordial puis qu'elle se situe au sommet de la pyramide. Elle assure le commandement et la coordination des différentes activités et fonctions des directions et services de l'entreprise. Elle chapote la définition et l'application des politiques globales de management.

- **Direction du service après-vente :**

Intervention sur site pour les produits sous garantis ou hors garantis :

- Etablissement des devis
- Test des produits
- Gestion des pièces de rechanges

- **Direction technique et production :**

Demande d'approvisionnement pour des fins de production

- Etude et conception des produits
- Fabrication des produits
- Notification et enregistrement des ventes

- **Service « achat » :**

- Mettre à la disposition du processus de production tous les besoins décrits dans les plans de charge (achats locaux et importation) ;
- Recherche de nouveaux fournisseurs et de nouveaux produits ;
- Evaluation des fournisseurs ;
- Gestion de stocks en grandeur réelle avec le magasin ;
- Etablissement des différents documents relatifs aux modalités de paiement des achats ;
- La réception des achats.

- **Service commercial :**

- Gestion de toutes les actions commerciales de l'entreprise avec ses clients ;
- Accueil des clients et réception de leurs réclamations et exigences ;
- Assurer la fluidité des ventes

- **Direction des ressources humaines :**

- Gestion des taches courantes relatives au pointage, paie, tableaux de bord, dossiers des retraités relations sociales, etc.
- Gestion des carrières professionnelles ;
- Gestion des relations internes et externes ;

- Assister la direction dans toutes les questions ;
- **Cellule qualité :**
 - Assurer que sa politique qualité est mise en œuvre ;
 - Gérer les enregistrements ;
 - Responsables de l'application des procédures ;
 - Rédige et tient à jour la nouvelle qualité ;
 - Rendre compte à la direction générale du fonctionnement du système de management de la qualité ;
 - Gérer les non-conformités et les actions correctives et préventives.

B- Création et historique de l'entreprise :

• **Création :**

A l'origine AMIMER ENERGIE avait l'établissement BOUKHEDDAMI, créée en 1989 par les fonds privés d'une personnalité locale dénommée BOUKHEDDAMI AMER. Le 14/12/1992 l'entreprise hérite un statut juridique de la SPA avec un capital de 40.000 DA, ce capital social est passé à 50.800.000Da en 2002, puis en 2004 son capital a été augmenté à 112.300.000DA et enfin le capital actuel a été porté au montant de 687.391.000DA en 2009. Les premiers produits de cette entreprise sont « les postes à soudeurs » et les « chargeurs de batterie ». Ensuite, elle a élargi sa gamme de produits par la réalisation et la fabrication de groupes électrogènes de toutes puissances confondues.

• **Historique :**

L'entreprise est fondée en 1989 et située à 04 Kilomètres au sud de la commune de SEDDOUK. AMIMER ENERGIE a su au cours des années mettre son expérience au service du client grâce à une recherche permanente de l'efficacité qui s'est traduite en 2003. Tous les produits assemblés par AMIMER ENERGIE, sont testés sur un banc d'essai de dernière génération unique en son genre en Afrique, ce banc nous permet de délivrer au client un certificat de test impartial généré par un système de contrôle. AMIMER ENERGIE est le leader algérien de la conception, de la fabrication et de l'installation des groupes électrogènes de toutes puissances.

L'entreprise possède plusieurs zones, réparties dans différentes régions du pays, à savoir :

- Bejaïa (unité de production)
- Alger (direction générale)
- Blida (unité de production)

- Adrar (agence commerciale)
- Hassi Messaoud (agence commerciale)
- Oran (agence commerciale)
- Constantine (agence commerciale)

C- Moyens humains et matériels :

- **Moyens humains :**

AMIMMER ENERGIE a débuté son activité par un personnel minimum, mais qualifié, un effectif qui ne dépasse pas 29 personnes en totalité, entre le personnel administratif et le personnel du chantier, pour qu'elle puisse atteindre en 2010 un effectif de 271. Actuellement elle compte d'un effectif de 276

Pour mieux assurer son développement organisationnel, l'entreprise a pu profiter de la longue expérience professionnelle d'AMIMMER ENERGIE, pour acquérir chaque fois que la nécessité l'oblige.

- **Moyens matériels :**

Pour se développer, l'entreprise a pris conscience qu'elle se devait un souci permanent pour offrir un produit reconnu conforme aux normes de l'art et à la pointe des techniques architecturales. Pour cela l'entreprise a pris les préventifs nécessaires pour renforcer et moderniser la qualité de ces outils de production par une mise à niveau aux standards internationaux.

Dans une période de moins de trois ans d'activités, elle a pu assurer largement le matériel nécessaire pour garantir un régime de production approuvable à ses clients. (Grues, Bétonnières, Citernes (1500 et 2500 litres), Malaxeur, 02 Toyota, 01 Camion HD 270, Camion ISUZU et bennes à béton (150L).

D- Mission et objectifs de l'entreprise :

- **Mission :**

La mission principale de toute entreprise est de produire des biens et services destinés à vendre sur le marché afin d'encaisser des sommes d'argent qui permettent de compenser les frais engagés et générer des gains, tel l'objectif souhaité pour le réaliser, l'entreprise doit minimiser les risques et assurer une bonne organisation financière et comptable.

Toute entreprise, dès sa naissance est appelée à assurer sa survie et sa pérennité en faisant face aux évolutions de son environnement, pour se faire, l'entreprise doit assurer un meilleur

fonctionnement de ses activités de façon à avoir un climat favorable et motivant. Ainsi que l'amélioration de sa productivité et de son système de gestion d'une manière générale.

L'entreprise AMIMMER ENERGIE a pour mission :

1. Assurer la satisfaction de ses clients ;
2. Acquérir des parts des marchés importants ;
3. Assurer l'environnement dynamique et un plan de carrière pour ses employés ;
4. Participer au développement économique ;
5. Apporte le plus grand soin à conception, la fabrication, l'installation et la mise en service de ses groupes électrogènes ;
6. Engager dans une démarche certifiée de qualité produit et service et à respecter les critères de qualité, il teste ses produits avant leurs mises sur le marché ;
7. Fabrique une large gamme de produits électrogènes de micro et mini central électrique des régulateurs de puissance électrique ;
8. Réalise l'étude et la fabrication de transformateurs électrique, des remorques de traction des sous-ensembles d'éclairage ;
9. Réaliser des produits de bonne qualité ;
10. Stabiliser la capacité de production ;

- **Objectif :**

1. L'envergure géographique n'est pas uniquement au niveau local, mais au niveau international ;
2. Développer des offres innovantes et attractives ;
3. Etre le leader sur le marché national et international de la fabrication des groupes électrogènes ;
4. Promouvoir le marché des groupes électrogènes ;
5. Promouvoir la rentabilité financière ;
6. Créer une marque à l'image forte ;
7. La croissance de chiffre d'affaires ;

E- Les domaines d'activités :

L'entreprise encadrée par une équipe jeune et dynamique qui a acquis une expérience lui permettant de faire face aux défis techniques et économiques du marché. AMIMMER ENERGIE a su proposer des produits fiables et de qualité en réalisant différentes configurations des groupes électrogènes qui sont :

- Chargeur démarreur
- Des macros centrales, mini centrales et centrales de fourniture d'électricité.
- Des groupes électrogènes en toutes configurations (portable, skid, télégestion). En sus de cette production, AMIMMER ENERGIE, fabrique des produits conventionnels étudiés et conçus au niveau de son laboratoire.

F- Les principaux clients de l'entreprise :

Les principaux clients de l'entreprise AMIMMER ENERGIE :

- SONAL GAZ : centrale électrique de Tindouf, centrale électrique d'IN SALAH, 20 centrales de production d'électricité de 500 KM/unité en version tractable.
- SONATRACH : centrale à gaz GPDF de Naama, RTO Arziw
- NAFTAL : 300 groupes électrogènes fournis
- ALGERIE TELECOM : 200 groupes électrogènes /an pour Algérie télécom depuis plus de 07 ans, 300 groupes électrogènes/an pour Algérie télécom Mobilise depuis 02ans
- GROUPE O.L.A : 163 groupes électrogènes fournis
- ADMINISTRATION PUBLIQUES : Présidence de la république, ministère de la justice, nouveau ministère des finances, protection civile, douanes algériennes et les Divers ministères.
- SERVICE DE SECURITE ET DEFENSE NATIONALE : délégation des gardes communaux de différents corps de L'A.N. P, gendarmerie nationale.
- SECTEUR BANCAIRE : banque nationale d'Algérie(BNA), banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), crédit populaire d'Algérie(CPA), banque du développement local(BDL), société générale Algérie (S.G) ...etc.
- SOCIETES ETRANGERES IMPLANTEES EN ALGERIE : Coojal, Citic, Iberdrola, Ansaldo.
- EXPORT : L'ambition d'AMIMMER ENERGIE est internationale, depuis des années. L'entreprise s'est engagée dans une démarche visant à l'exportation du produit.

AMIMMER ENERGIE, plusieurs opérations ont été réalisées dans ce sens dont le projet le plus important réalisé à l'export a été à la réalisation de la centrale électrique de Ksar à Nouakchott en Mauritanie de 10,5 MW équipée de 7 groupes électrogènes.

G- Les réalisations de la SPA AMIMMER ENERGIE :

- Socles en béton armé, abris pour GE au niveau de : la BADR Cheraga, hôpital de Constantine, Dal Chhalef, Cacobatph (Hussein Dey, Cheraga, Batna), GGF (Illizi, El, Oued, Bir Ahmed), CIM Ouaragla (Laghout, Biskra), EGZIA Oran, COGIZ ORAN, Sonatrach (08 abris), Banque d'Algérie à Bouira ;
- 07 Charpentes métalliques exportées à la Mauritanie ;
- Des travaux de génie civil au niveau de la Sonatrach Naama ;
- Sonelgaz pole diesel(SPE)
- Réalisation de 06 charpentes métalliques pour des groupes électrogènes au niveau de Sonatrach Oran.

Les autres travaux réalisés en faveur de la SPA AMIMMER Energie :

- 02 charpentes avec couvertures, mur de soutènement, hangar en charpente, travaux de revêtement, de plomberie et de peinture et d'autres travaux d'aménagement.
- La réalisation de 26 abris pour les GE, en faveur d'AMIMMER ENERGIE, qui sont repartis sur plusieurs wilayas du pays.
- Réalisation d'une fonderie : SPA fonderie Altofer.
- Réalisation des 15 logements à Tichy.
- Entreprise de promotion des logements familiaux (EPLF) de Bejaïa : la réalisation des 92 logements et 36 locaux à Seddouk.
- Réalisation d'une centrale électronique Diesel Sonelgaz (KDMI) : Bordj El Houes à Wilaya de Djanet.

2. 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.

2.1 Rappel du thème de recherche, les objectifs et la démarche de l'enquête :

Tout le travail de recherche repose sur une certaine vision, utilise une méthodologie scientifique, propose des résultats visant à prédire, comprendre, construire ou expliquer les phénomènes étudiés.

A- Rappel :

Nous visons dans cette section, de permettre aux personnes de connaître notre méthodologie et de mieux la comprendre.

- **Sujets de la recherche :**

L'impact de l'audit social sur la performance RH d'une entreprise, cas SPA AMIMER ENERGIE.

- **La problématique :**

Nous avons axé la problématique de notre recherche sur la question suivante :

« Comment améliorer la performance RH de l'entreprise à travers l'audit social ? »

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi l'entreprise AMIMER ENERGIE comme le champ d'investigation.

- **Les hypothèses :**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons formulé nos hypothèses de manière suivante :

H1 : L'audit social permet de mesurer la performance RH de l'entreprise

H2 : l'audit social améliorerait positivement la performance RH des entreprises.

B- Les objectifs de l'enquête :

Les objectifs de notre recherche se déclinent en un objectif général et quelques objectifs spécifiques.

- **Objectif général :**

Notre étude a pour objectif général d'avoir une vision globale sur l'application de l'audit social au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE, ce qui a montrer que ce dernier est un outil qui aide les dirigeants à améliorer la performance qui leur permet de prendre des décisions plus facilement.

- **Objectifs spécifiques :**

Il s'agit d'objectifs liés aux problèmes spécifiques. Ainsi, notre étude vise essentiellement les objectifs spécifiques suivants :

- Recueillir des informations sur la gestion sociale de l'entreprise AMIMER ENERGIE ;
- Identifier les écarts et faits significatifs dans la gestion sociale de l'entreprise (lois 90/11) ;
- Evaluer l'importance et le degré de gravité des écarts identifiés ;
- Diagnostiquer les causes au moyen d'indicateurs dont les valeurs obtenues et seront rapportées à des normes et standards IAS ;
- Présenter une série de commentaires, réflexions et propositions, qui permettent d'engager des améliorations ;

- Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social qui est un vecteur indispensable pour l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

C- La démarche adoptée :

L'audit social que nous avons mené à l'entreprise AMIMER ENERGIE s'appuie sur trois composantes qui sont liées entre elles, à savoir l'examen de la documentation, la visite des lieux de travail et l'interview menée avec le responsable RH de l'entreprise.

L'examen de la documentation est une composante essentielle de l'audit que nous avons mené, cela nous a permis de faire des constats importants sur les éléments relatifs aux normes de travail.

La visite des lieux de travail nous a donné la possibilité d'observer et de vérifier dans quelles conditions et dans quel environnement se déroule le travail des salariés.

L'interview menée avec le responsable RH nous a donné l'occasion de communiquer avec lui dans le but d'avoir une vision plus détaillée et fiable sur les conditions de travail, la motivation ainsi les politiques et les modes de gestion.

Pour mener à bien ce travail, nous avons suivi une démarche qui consiste à respecter un certain nombre d'étapes :

- Visite préliminaire de l'entreprise pour connaître ses activités, appréhender ses problèmes, ses attentes et préciser les objectifs à assigner à l'étude ;
- Prise de contact avec le PDG et le DRH pour leur présenter le plan de notre travail, connaître les missions et les attributions de chaque direction ;
- Elaboration des questionnaires permettant de vérifier nos hypothèses ;
- Recueil des informations en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de condition de travail ...etc.
- Traitements préliminaires des informations recueillies ;
- Analyse et mise en forme des données et informations traitées ;
- Mise en cohérence des informations et analyses
- Etablissement du diagnostic ;
- Elaborer des recommandations avec description des actions correctives.

Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête

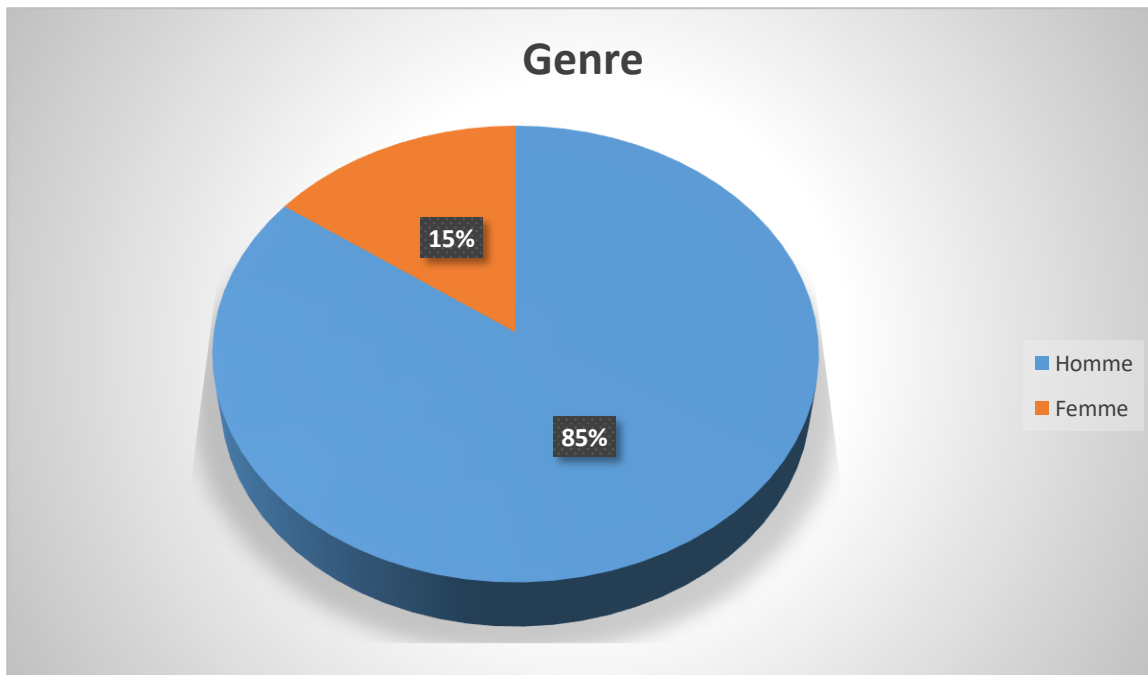
Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête à partir de deux parties la première, nous allons voir la démarche d'audit social au sein de l'entreprise AMIMMER ENERGIE, puis dans la seconde nous allons interpréter les résultats obtenus à travers les données de l'entreprise, puis l'entretien avec le responsable RH, et en dernier une synthèse sur les résultats obtenus de l'enquête, rédigée par nos soins.

1. Etat des effectifs chez AMIMMER ENERGIE :

A- Répartition des effectifs selon le genre :

Figure 7 : Répartition des effectifs selon le genre

Elle représente 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'autres parts.



Source : Réalisé par nous-même via les informations obtenues de l'entreprise.

Les salariés de AMIMMER ENERGIE sont composés en majeure partie d'hommes avec 85% et près de 15% de femmes. Ce qui représente un taux faible, même si aucune loi en Algérie n'exige un taux relatif de participation de femmes dans l'activité de l'entreprise.

Selon le responsable RH de l'entreprise AMIMMER ENERGIE : « ce taux relativement faible est dû à la nature d'activité de l'entreprise qui est axée sur des métiers d'hommes, ainsi avec le système de travail continu, elles ne peuvent pas assurer un travail de nuit d'où leur activité qui se limite dans l'administration ».

La réglementation algérienne de droit de travail loi N°90-11 du 21/04/1990 dans son article 29 chapitre 3 section 2 relatif au travail de nuit stipule « il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour les travaux de nuit, des dérogations spéciales peuvent toutes fois être accordées par l'inspecteur du travail territorialement compétent, lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail justifient ces dérogations ».²⁷

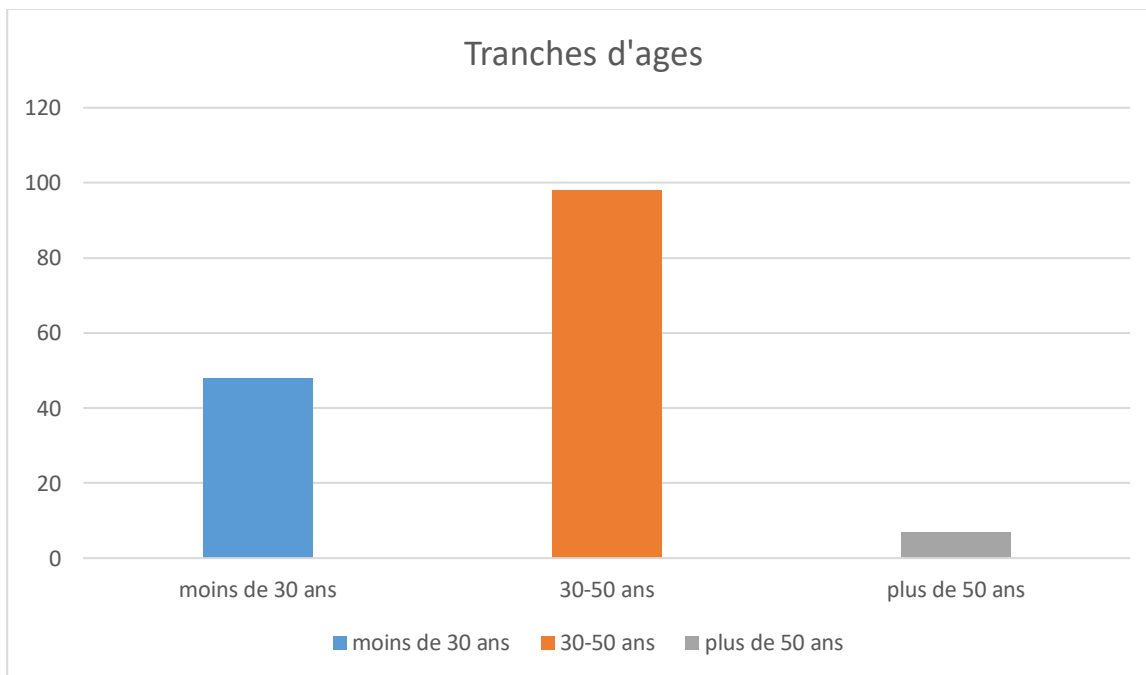
B- Répartition des effectifs selon l'âge :

Tableau 3: Répartition des effectifs selon l'âge

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	48	31.4%
30-50 ans	98	64%
Plus de 50 ans	07	4.6%
Total	153	100%

Source : Réalisé par nous-même via les informations obtenues de l'entreprise

Figure 8 : Représentation des tranches d'âges des salariés



Source : Réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'entreprise AMIMER ENERGIE

²⁷Article 29 de la loi N° 90-11 du 21/04/1990 relative au travail de nuit.

Cette pyramide qui est proche de la forme d'une toupie, l'entreprise AMIMMER ENERGIE à embouché ces cinq dernières années (voir la pyramide d'ancienneté, un taux de 37.9% en moins de six ans).

Nous remarquons une concentration des effectifs sur la tranche d'âge de 30 à 50 ans qui représente 64% de l'effectif global, ce qui nous indique que cette catégorie est très importante dans cette entreprise. Par contre la catégorie de plus de 50ans ne représente que 4.6% de l'effectif global. Sans prendre en considération la politique de recrutement et de gestion de carrière, si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âge peut se révéler délicate, car à moyen terme la situation des plus jeunes peut poser problème, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant et à long terme la toupie devienne championne d'où le départ massif des juniors qui peut entraîner une perte des compétences.

À partir de ces résultats, on recommande à l'entreprise une mise à la retraite progressive des populations de plus de 50 ans, et un rajeunissement progressif par le biais de politique de recrutement et formation appropriées.

C- Répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 4 : la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre dirigeant	1	0.7%
Cadre moyen	8	5.2%
Agent de maîtrise	25	16.3%
Agent d'exécution	119	77.8%
Total	153	100%

Source : Réalisé par nous-même via les informations obtenues de l'entreprise AMIMMER ENERGIE

Selon le tableau N°4 il ressort que la part des exécutions est plus importante que d'autres (plus de 77%) de l'ensemble des employés concernés par l'étude. Ce qui correspond souvent à la structure pyramidale de l'organisation humaine dans l'entreprise, dont l'activité principale est la production et l'installation de centrales électriques et de groupes électrogènes. Ainsi la catégorie des cadres (dirigeants et maîtrises) représente une catégorie minoritaire, mais qui occupe les postes décisionnelles et intermédiaires dans l'organigramme de l'entreprise. Par ailleurs, les agents de maîtrise représentent 16.3% de l'effectif global.

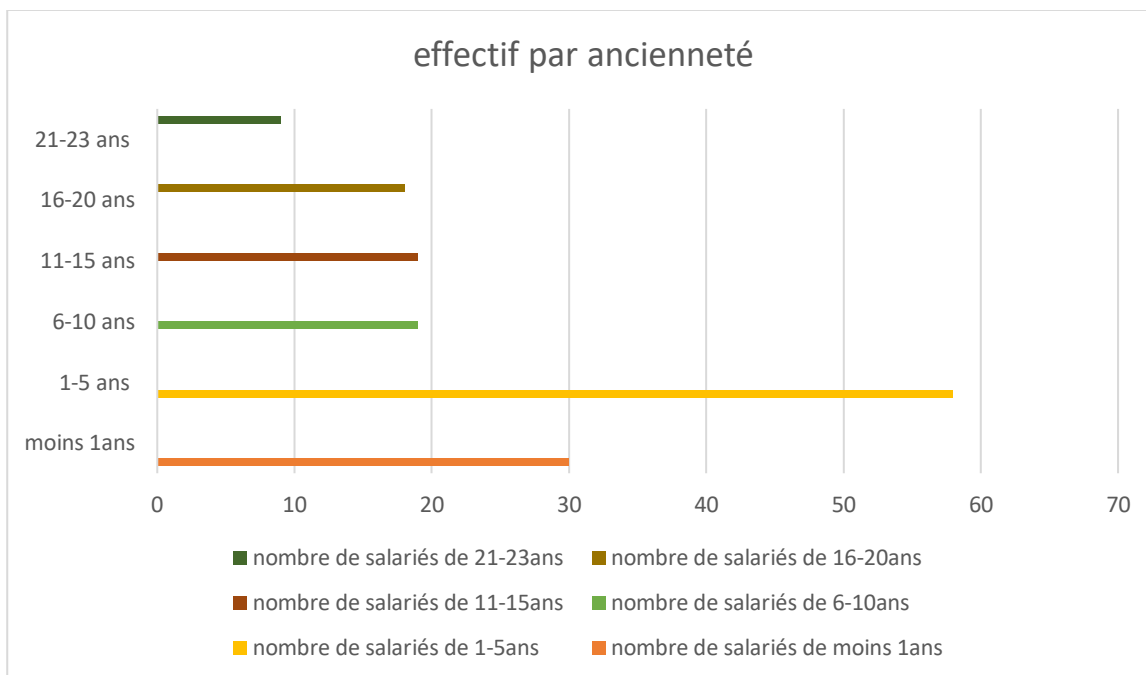
D- Répartition des effectifs par ancienneté :

Tableau 5 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Moins 1 ans	30	19.6%
De 1-5 ans	58	37.9%
De 6-10 ans	19	12.4%
De 11-15 ans	19	12.4%
De 16-20 ans	18	11.8%
De 21-23 ans	9	5.9%
Total	153	100%

Source : Réalisé par nous-même via les informations obtenues de l'entreprise AMIMER ENERGIE.

Figure 9: Répartition des effectifs par ancienneté

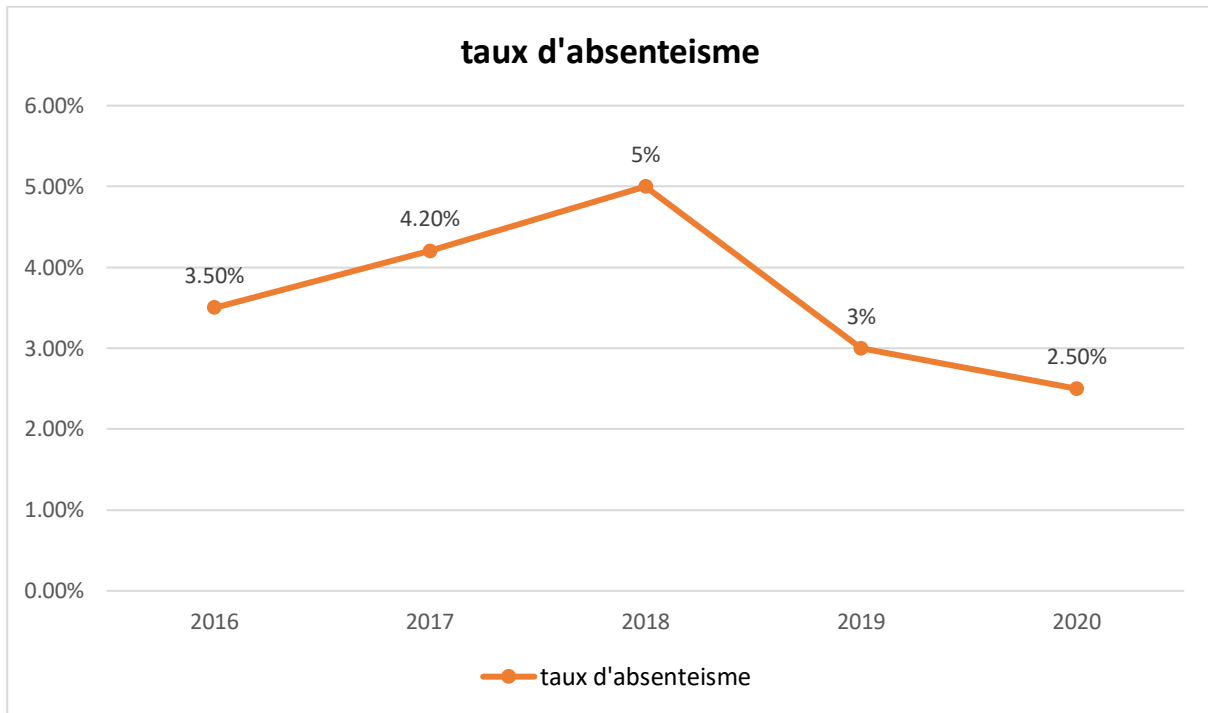


Source : Réalisé par nous-même via les informations obtenues de l'entreprise AMIMER ENERGIE.

Selon le tableau N°5, quant à l'ancienneté on remarque que 37.9% des effectifs sont compris dans la tranche de 1-5ans, ce qui représente un taux fort comparé au 5.9% qui sont classé entre 21 et 23 ans. Cela explique que l'entreprise fait appel au recrutement externe plus qu'au recrutement interne.

2. Le facteur du taux d'absentéisme :

Figure 10:Évolution du taux d'absentéisme (2016-2020)



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'entreprise

L'absentéisme est un indicateur important pour l'entreprise, cet indicateur est généralement utilisé pour mesurer la motivation et la satisfaction des salariés, les ressources se servent du taux d'absentéisme pour définir l'état de santé de cette dernière.

L'absentéisme enregistré chez AMIMER Energie est au-dessous de la tolérance qui est de 5% comme le montre le schéma ci-dessus, soit un résultat de 3.50% en 2016 et de 4.20% en 2017 ce qui est dû à avoir un impact négatif sur les conditions de travail, à savoir une baisse de productivité, une énorme surcharge de travail, démotivation et départ des collègues.

En outre, en 2018 l'entreprise a enregistré un taux d'absentéisme de 5.00%, comme le souligne le responsable RH de l'entreprise : « ce taux élevé d'absentéisme nous a encouragés à mener en priorité des mesures de prévention afin de réduire l'absentéisme au sein de notre entreprise ».

Au-delà, après avoir établi l'audit social, le taux d'absentéisme est en état de régression qui est passé de 5.00% en 2018 à 2.5% en 2020.

3. Le facteur des conditions de travail au sein de la SPA AMIMER Energie :

Concernant les conditions de travail, nous avons interrogé le responsable RH de l'entreprise étudiée, d'où il souligne que : « on accorde une importance capitale pour les conditions de travail au sein de l'entreprise AMIMER Energie en effet, j'estime que la majorité de nos employés sont satisfaits par rapport au climat de travail ainsi qu'à la rémunération, ce qui explique le départ restreint des salariés et le nombre limité de licenciement ».

Nous pouvons expliquer que ce résultat est par le fait que l'entreprise met en place des moyens nécessaires afin d'offrir un environnement de travail sécurisé et une qualité de vie meilleure pour ses employés. En d'autres termes la satisfaction des employés des conditions de travail engendre des performances professionnelles élevées et une réelle implication dans le travail, c'est ce que nous avons constaté à travers les indicateurs cités auparavant, qui indiquent, le taux d'absentéisme réduit et moins de départ volontaire. Ce qui explique que ces conditions de travail sont des facteurs de motivation qui contribuent à la performance des salariés.

Parmi les moyens mis en place par l'entreprise AMIMMER ENERGIE, nous retrouvons :

- Réduire le nombre d'accidents, chose qui nécessite une implication de tous à travers les formations de sécurité qu'elle propose à l'ensemble des employés et qui se font d'une manière répétitive et continue afin de les sensibiliser.
- Des indemnités de nuisance mises en place pour stimuler la mobilisation des employés, chose qui les encourage à être quotidiennement vigilants.
- Des audits qui s'effectuent chaque fois que si c'est nécessaire, et dans lesquels les auditeurs et les employés discutent ouvertement dans le but d'acquiescer les conditions qui leurs permettent d'améliorer la qualité de leur travail.

4. Le facteur de formation au sein de l'entreprise AMIMMER Energie :

D'après notre interview avec le responsable RH de l'entreprise, les formations sont obligatoires, l'état et les services de contrôle exigent qu'une partie du chiffre d'affaires de l'entreprise soit orienté vers les programmes de formations. En effet cette politique de formation adoptée par AMIMMER ENERGIE conduit à élaborer pour chaque salarié un plan individuel de formation centré sur le développement de ses compétences, ce qui permet de développer l'adhésion et la confiance des salariés et contribuer à leur fidélisation.

En d'autres termes, pour assurer un cadre de travail agréable, l'entreprise AMIMMER ENERGIE applique un système de formation qui répond à ses besoins actuels ou futurs d'où elle

accorde une grande importance pour cette pratique, puisque c'est celle qui permet à l'entreprise de répondre aux nouvelles normes comptables ou de gestion et qui permet de maîtriser les nouvelles machines et les processus de productions.

5. Le facteur de rémunération au sein de la société par action AMIMER Energie

L'entreprise AMIMMER Energie s'intéresse au système de rémunération comme facteur de motivation qui contribue à la performance de ses salariés. En d'autres termes, l'entreprise rémunère davantage les salariés ayant des compétences professionnelles, et la productivité individuelle, d'où une réalisation supérieure à 90% de l'atteinte de l'objectif représente une prime accordée à 100% ainsi, une réalisation entre 80 et 90% de l'objectif représente une prime de 80% accordée, enfin une réalisation inférieure à 80% de l'objectif, la prime sera automatiquement nulle.

Comme le souligne le responsable RH : « notre entreprise est basée sur le système de rémunération variable qui a pour but de motiver, c'est-à-dire plus le salarié sera proche de la réalisation de l'objectif qui lui aura été fixé, plus sa rémunération sera importante ».

La clause de rémunération variable vise à encourager les collaborateurs, à orienter leurs actions et adapter leur comportement afin de produire la performance qualitative et/ou quantitative attendue par cette entreprise.

Par ailleurs, selon le responsable RH, pendant chaque fin d'année, un meilleur employé de chaque service qui respecte certaines conditions, que ça soit en terme du taux d'absentéisme, du nombre d'avertissements, et/ou sur le cas disciplinaire, bénéficiera d'une prime de fin d'année ou communément appelé « 13^{ème} mois ».

Synthèse des résultats obtenus par l'entreprise AMIMMER ENERGIE :

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de l'audit social sur la performance de la fonction RH au sein de la société par action AMIMMER ENERGIE.

En effet, l'AS au sein de cette entreprise a facilité la constatation des dysfonctionnements et des anomalies à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs, dont la formation, la rémunération, les conditions de travail, et le taux d'absentéisme.

En ce qui concerne la formation, l'entreprise réalise des choix d'investissement qui permet à ses employés d'être formés davantage et ainsi être plus performants afin de répondre à ses besoins, notamment dans la production. En effet il est nécessaire de dresser un bilan des compétences pour mettre sur pieds de véritable plan de formation et de carrière.

Le taux d'absentéisme chez AMIMMER ENERGIE, a enregistré un taux très élevé avant la mission d'audit, par contre après avoir établi l'AS, le taux d'absentéisme est en état de régression, pour cela on recommande à l'entreprise de pénaliser toutes les absences non justifiées, instauration d'une prise d'assiduité octroyée pour tout salarié qui n'enregistre aucune absence non justifiée et enfin mettre en place une polyvalence des salariés en leurs encourageants par la libération d'une prime d'intéressement.

Les conditions de travail au sein de l'entreprise sont importantes d'où la majorité des employés sont satisfaits. En effet, on recommande aux responsables de renforcer le sentiment de considération, du travail d'équipe et d'appartenance, en fixant des objectifs clairs et en les communiquant clairement dans le but de satisfaire l'ensemble des salariés.

En dernier, le système de rémunération qui a pour vocation de récompenser les efforts de réalisation des équipes de production, et cela en fonction des résultats de leurs activités.

Par ailleurs, on recommande à l'entreprise d'appliquer correctement la matrice des facteurs de calculs à compter, la prime de base, le taux de réalisation des objectifs, le nombre d'absences, les avertissements sur le non-respect des normes d'hygiène et sécurité ainsi le cas disciplinaire au travail, dans le but d'ajuster la politique de rémunération de façon qu'il y ait un équilibre.

En gros, adopter l'outil de l'audit social au moins périodiquement vu son apport à la gestion et la performance des RH.

Tout fois notre enquête nous amène à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des RH en l'occurrence la rémunération et la formation.

Conclusion

Ce chapitre était une occasion de faire le point sur le concept "Audit social et son impact sur la performance ressource humaine au sein de l'entreprise AMIMMER ENERGIE".

Comme conclusion nous avons constaté que la définition de la performance ressources humaines est liée au volet humain de l'entreprise, cette performance est propre à chaque organisation et les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs poursuivis, en effet dans cette entreprise les indicateurs les plus souvent pris en considération sont :

Le taux d'absentéisme, la rémunération, les conditions de travail, la formation ainsi le délai et le succès de recrutement. Un bon indicateur de mesure constitue une source d'informations qui sont utilisées par les gestionnaires de cette entreprise, afin de prendre les meilleures décisions possibles.

L'apport de l'audit social dans la performance des ressources humaines est important vu qu'il permet de détecter des anomalies, ainsi à apporter des solutions nécessaires. Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que l'entreprise AMIMMER ENERGIE tend à réduire le nombre d'accidents de travail et le taux d'absentéisme qui sont des principaux indicateurs de performance humaines et cela à travers les politiques adoptées en termes de formation, condition de travail, communication interne et rémunération.

Par ailleurs nous pouvons dire que l'évaluation de la situation actuelle de ces pratiques ressources humaines, nous a permis de percevoir la portée de l'importance que cette entreprise accorde à cette fonction et le progrès en matière d'amélioration du climat de travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'audit social est un outil qui permet d'analyser et surtout d'évaluer la gestion sociale de l'entreprise, il s'agit d'un examen professionnel qui conduit à l'expression d'une opinion et de recommandation qui permettent d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. Cet audit des professionnels nous l'avons tenté de réaliser durant notre stage pratique au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE.

Notre démarche nous l'avons imprégné des ouvrages de base portant sur l'audit social et des ressources humaines. Nous avons essayé ensuite de la transposer à la fonction RH de l'entreprise AMIMER ENERGIE pour pouvoir évaluer la performance de sa politique sociale dans les domaines de la formation, rémunération, communication et les relations sociales tout en étudiant les indicateurs de la performance du climat social suivant : l'absentéisme et les conditions de travail.

L'objectif de cette conclusion est de faire un bilan dans lequel nous mettons en évidence les principaux apports théoriques et les applications possibles de nos résultats dans la pratique.

En effet, ce travail de recherche nous a permis de bien connaître la notion de l'audit social, ses différents outils et méthodes puis nous avons cerné son impact sur la performance RH. 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.

A partir de notre étude amenée au niveau de cette entreprise, nous avons constaté que réellement l'audit social peut apporter un appui considérable à la fonction RH, il lui permet de mieux répondre aux attentes de ses clients internes et d'améliorer sa performance et celle de l'organisation.

De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question principale de recherche « **comment améliorer la performance de l'entreprise à travers l'audit social ?** »

En effet, à travers les données récoltées par l'entretien effectué avec le responsable RH au sein de la société AMIMER ENERGIE, nous avons pu constater à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance au sein de cette entreprise tout en prenant en considération les différents indicateurs de performance de la fonction RH.

Cette constatation confirme les résultats issus de l'analyse des entretiens effectués auprès de responsables RH de l'entreprise, en question où la totalité des recommandations a été mise en exergue par celle-ci, chose qui confirme notre première hypothèse que

L'audit social permet de mesurer la performance RH de l'entreprise.

A terme de cette dernière, la performance se mesure sur deux plans qui sont le court et long terme.

En effet, la performance dans le court et le moyens terme au sein de cette entreprise s'apprécie au

niveau d'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs et le niveau d'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

Par contre, dans le long terme elle se mesure par le développement durable c'est-à-dire les racines de la performance dans la durée. Ainsi la deuxième hypothèse qui énonce l'existence d'un impact positif et significatif de l'audit social sur la performance RH de ladite entreprise.

A travers le cas de la société par action AMIMER ENERGIE, nous avons pu constater qu'elle accorde une très grande importance de l'audit social, en établissant une démarche adéquate qui permet d'aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats et des analyses objectives.

En accord avec nos résultats, nous recommandons :

- D'améliorer la relation ouvriers/cadres ce qui permettra de comprendre les raisons, les attentes et les motivations de tous les travailleurs.
- D'auditer les autres aspects de la GRH comme le processus de recrutement, la gestion de carrière, la GPEC.
- Nous recommandons ainsi aux entreprises algériennes d'appliquer l'audit social afin d'améliorer leur performance.

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

Les limites de cette recherche :

- Faute de la taille de notre échantillon, constitué principalement d'une seule entreprise pour appuyer nos résultats.
- Manque dans le nombre de personnes interviewées faute de centralisation de toutes les informations liées à l'audit social au niveau de la DRH.
- Manque de documentation interne à l'entreprise.
- Problème d'accès à l'information.
- L'utilisation de références externes moins riches.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- BERTIN E. « audit social », édition Eyrolles, Paris, 2007, P269.
- CANDAU P., « audit social », édition Vuibert, Paris, 1985.
- COURET A., IGALENS J., L'audit social, Editions PUF, Paris, 1994.
- EGALENS et J.M. PERETTI, « audit social », édition Eyrolles, France, 2008.
- GUERRERO S., « les outils de l'audit social », édition Dunod, Paris, 2008.
- IAS-IFACI. « Les mots de l'audit » Édition liaison, Paris, 2000.
- INSTITUT FRANÇAIS DE L'AUDIT ET DU CONTROLE INTERNE, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », IFACI, Paris, 2014.
- JACQUES EGALENS, J.M. PERRETI, « Audit social : meilleurs pratiques, techniques et outils », groupe Eyrolles, Paris, 2008.
- KAPLAN R. & NORTON D., "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, January February, p. 71-79, 1992.
- KHEMKHAM A., « la dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992.
- KURTO F., P.J. SOBEL, L. ANDERSON, Michael HEAD J., S. RAMAMOORTI, M. SALAMASICK, C. RIDDLE, "Manuel d'audit interne", édition Eyrolles, 2015.
- LORINO P., « Méthodes et pratiques de la performance (3ème édition) », édition d'organisation, Paris, 2003.
- LOUARN et WILS, l'évaluation de la gestion des ressources humaines, éditions liaison, Paris, 2011, P41.
- MARTORY B., DELAY Christine, SIGUIER F. « Piloter les performances Rh », édition liaison, 2008.
- NARO G. « les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale », Edition liaison, Paris, 2006.
- PERETTI J.M « l'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale » édition EMS, France, 2014.
- RENARD J., « théorie et pratiques de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2010.
- RENARD J., NUSSBAUMER S., ORIOT F., "Audit interne et contrôle de gestion", 2ème édition Eyrolles, Paris, 2018.
- THIERY-DUBUISSON S., « audit », édition la découverte, Paris, 2004.

Loi :

- Article 29 de la loi N° 90-11 du 21/04/1990 relative au travail de nuit

Site internet :

- http://www.memoirenline.com/11/13/7724/m_1-impact-des-innovations-financières-sur-performance-financière-des-banques-tunisiennes-cas-de22.html consulté le 24/05/2021.

Mémoires et Thèses :

- KICHOU Djedjiga « l'impact des pratiques de gestion des RH sur la performance de l'entreprise », mémoire magistère, T.O, 2015.
- MAHTOUT Idir « Audit social », Mémoire de magister, Tizi-Ouzou, 2017.

Revue :

- TIGUIT Hasna « l'audit social comme outil d'amélioration de la performance des entreprises », revue internationale des sciences de gestion N° 5 octobre 2019/volume 2 N° 4 », 2019.

LISTE DES

TABLEAUX

ET FIGURES

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

Figure 1: Le processus d'audit.....	12
Figure 2: la performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité.....	22
Figure 3: les trois parties de la GRH selon le LOUARN et WILS.....	24
Figure 4: le modèle des quatre axes d'Ulrich.....	25
Figure 5: les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan.....	30
Figure 6: Tableau de bord de performance de la ressource humaine	Error! Bookmark not defined.
Figure 7: Organigramme de l'entreprise AMIMER ENERGIE.....	34
Figure 8: Répartition des effectifs selon le genre.....	43
Figure 9: Représentation des tranches d'âges des salariés.....	44
Figure 11: Répartition des effectifs par ancienneté.....	46
Figure 12: Évolution du taux d'absentéisme (2016-2020).....	47

Liste des tableaux

Tableau 1: Exemple d'un QPC préalable à un audit social.....	15
Tableau 2: Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure.....	16
Tableau 3: Répartition des effectifs selon l'âge.....	44
Tableau 4: la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....	45
Tableau 5: Répartition des effectifs selon l'ancienneté.....	46

ANNEXES

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

- Guide d'entretien -

Cette enquête rentre dans le cadre de travail de recherche pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion, option management de ressource humaine, à l'université Abderrahmane MIRA, notre travail porte sur l'étude de « l'impact de l'audit social sur la performance RH de l'entreprise »

Ce dernier a été destiné au responsable RH de l'entreprise AMIMER ENERGIE.

Effectif :

- Quelles sont les différentes répartitions des effectifs au sein de votre entreprise ?
- Comment expliquez-vous le nombre de femme réduit dans votre entreprise ?

Taux d'absentéisme :

- Quelles sont les causes les plus fréquemment évoqués ?
- Pensez-vous que la mise en place des mesures visent à réduire l'absentéisme est nécessaire ?
Si oui, citez quelques mesures si vous-en avez déjà idée

Formation :

- Les formations fournies par votre entreprise sont-elles obligatoires et nécessaires pour la performance des RH au sein de cette dernière ?
- Trouvez-vous que cette participation au programme de formation vous a permis de répondre aux besoins futurs de l'entreprise ?

Rémunération :

- Votre entreprise suit un système de rémunération qui permet aux salariés d'être plus performant ?

- A votre avis votre entreprise applique-t-elle des primes individuelles pour les meilleurs employés ?

Conditions de travaux :

- Les conditions de travail au sein de votre entreprise vous aident à être plus performant ?

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez porté à notre travail de recherche, et de votre bienveillance, votre contribution constitue un apport important dans l'amélioration de la qualité de ce dernier.

Par ailleurs, nous vous remercions aussi d'avoir pris le temps de répondre à ce guide d'entretien, qui nous permettra de confronter les différents types d'indicateurs de la performance RH rencontré durant nos cours à la réalisation du terrain qui est le seul moyen de les appréhender de manière palpable.

Annexe N°2 : Dispositif et système de rémunération incitatif.



Direction	Direction Générale
Téléphone	+213 (023) 71 39 95
Fax	+213 (023) 71 39 96
Email	contact@amimer.com
Note interne N°	019/AD1/2018
Date	05/06/2020

A l'Attention du Au personnel de l'unité de
production D'amimer Energie

Objet : Système de rémunération incitatif

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de porter à votre connaissance qu'un système de rémunération incitatif a été adopté et validé par la Direction générale d'Amimer Energie.

Ce système de rémunération incitatif a pour vocation de récompenser les efforts de réalisation des équipes de production et cela en fonction des résultats de leur activité.

Un plan de production mensuel sera convenu au début de chaque mois.

Ce système permettra d'établir une situation mensuelle pour chacun des membres du personnel de la production et une rétribution immédiate après réalisation des objectifs définis.

La Direction Générale vous remercie pour votre dévouement et votre contribution au développement et à la réussite du Groupe AMIMER ENERGIE.

Directeur Général.

Annexe :

Dispositif de rémunération incitatif

Amimer energie SPA

Adresse : 124 ; lotissement Mohamed Saidoune Kouba-Alger

Capital social de 1797197450 DA

R.C N°. 06/00-0182127 A. I N°. 930022056 M.F N° 099706018212732

Page 1 | 4

Systeme de rémunération incitatif.

I. Méthode d'évaluation

Un plan de production mensuel est arrêté par le directeur de l'unité de production et est transmis à la Direction Générale pour validation. Une fois validé, ce plan de production devient la « **référence de l'évaluation** » ou à base de 4 UE/Jour.

Le plan de production est ensuite remis aux chefs d'ateliers et décliné par atelier et d'une façon hebdomadaire par le service Gestion des Opérations en collaboration avec le directeur de la production.

II. Périodicité

L'évaluation des réalisations et le calcul de la prime se fait à la fin de chaque mois en reprenant les objectifs tracés, les résultats réalisés.

III. Système d'évaluation

Le système d'évaluation prend en charge, en plus de l'objectif de réalisation du plan de production du mois, l'**assiduité** durant le mois.

IV. Rémunération du chef de section :

Le chef de section concerné par le dispositif de rémunération perçoit une prime nette mensuelle égale à **une fois et demie (1.5) la moyenne arithmétique simple** des primes nettes de ses collaborateurs pour la même période.

V. Rémunération des chefs d'ateliers, Responsable GOP, cadre de gestion technique et ingénieur qualité :

Les chefs d'ateliers, responsable GOP, cadre de gestion technique et ingénieur qualité concernaient par le dispositif de rémunération perçoivent une prime nette mensuelle égale à 15000 DZD.

VI. Exclusion de la présente prime

Le Directeur de l'unité, le responsable de production et le responsable chaudronnerie ainsi que le personnel administratif ne sont pas concernés par ladite note. Pour ce collectif, une évaluation annuelle est faite par la Direction générale et sanctionnée par une rétribution des efforts sur atteinte des résultats.

Pour l'atelier installation un dispositif spécial sera mis en place.

Amimer energie SPA

Adresse : 124 ; lotissement Mohamed Saidoune Kouba-Alger

Capital social de 1797197450 DA

R.C N°. 06/00-0182127 A. I N°. 930022056 M.F N° 099706018212732

VII. **Paiement de la prime :**

La prime est payable **mensuellement** par virement individuel, dans le cadre de la paie du mois suivant le mois de réalisation et d'évaluation.

VIII. **Matrice des facteurs de calcul :**

a- **Prime de base :**

Atelier Chaudronnerie :

- **Débitage : DZD / Agent**
- **Soudage : DZD / Agent**
- **Peinture : DZD / Agent**
- **Atelier Electrotechnique : DZD/ Agent**

**Atelier d'Assemblage : DZD/ Agent Technicien de la
maintenance : DZD/ Agent**

Planificateur : DZD/ Agent

b- **Réalisation :**

- **> 90% :** de l'atteinte de l'objectif : 100 % de la prime est accordée.
- **Entre 80% et 90% inclus de l'objectif :** 80 % de la prime est accordée.
- **<80% de l'objectif :** la prime est nulle.

Objectif : La réalisation en nombre d'unités équivalentes du PDP de référence, arrêtées chaque début du mois.

c- **Décotes :**

Cas des absences

- Toute absence ou retard >04 heures durant le mois générera une décote de 50% du montant de la prime.

Amimer energie SPA

Adresse : 124 ; lotissement Mohamed Saidoune Kouba-Alger

Capital social de 1797197450 DA

R.C N°. 06/00-0182127 A. I N°. 930022056 M.F N° 099706018212732

- Après 8 heures ou >02 jours d'absence même justifiée durant le mois engendre la suppression complète de la prime.

Avertissement sur le non-respect des normes hygiène et sécurité : 50% de la prime de base.

- Tout avertissement signalé et enregistré par le responsable directe ou le responsable HSE sur le non-respect des normes HSE durant le mois d'une décode de 50% du montant de la prime.
- Le signalement répétitif de non-respect de normes de sécurité au travail entrainera la suppression complète de la prime.

Cas d'indiscipline au travail

Les cas d'indiscipline au travail, de comportement non professionnel, dépassement de comportement au de langage, traité suivant le règlement intérieur de l'entreprise, et qualifiée de faute de niveau 2 et 3 engendrent la suppression directe de la prime.

IX. Dispositions finales

Ce dispositif annule et remplace tout dispositif de rémunération incitatif prévalent dans l'unité de production.

Directeur Général.

Annexe N°3 : Questionnaire de satisfaction du personnel



Amimer Energie®

Questionnaire satisfaction du personnel

Date : Structure :

Age : Ancienneté :

1. Connaissez-vous les objectifs assignés à votre équipe ?

Non en partie oui totalement

2. Pouvez-vous prendre des initiatives dans votre travail ?

Pas du tout peu Suffisamment Beaucoup

3. Quels sont les principaux critères qui doivent déterminer votre salaire ?

Comportement et savoir être contenu du travail et responsabilités
 Initiatives et résultats individuels diplômes
 Ancienneté autres

4. Par rapport à un emploi équivalent dans une autre entreprise dans la région, votre rémunération vous paraît-elle ?

Inférieur à ce que vous pourriez obtenir égale à ce que vous pourriez obtenir
 Supérieur à ce que vous pourriez obtenir ne sait pas

5. A propos de votre travail, diriez-vous qu'il vous plaît ?

Pas du tout peu suffisamment Beaucoup

6. L'ambiance dans votre travail est ?

Mauvaise assez mauvaise assez bonne bonne

NB : - Veuillez répondre à toutes les questions

- Veuillez tourner la page

7. A quoi attachez vous le plus d'importance dans votre travail (classez cinq propositions par ordre d'importance)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Amélioration qualité | <input type="checkbox"/> niveau de responsabilité |
| <input type="checkbox"/> Autonomie et initiative | <input type="checkbox"/> Reconnaissance de votre hiérarchie |
| <input type="checkbox"/> Evolution professionnelle | <input type="checkbox"/> Hygiène et sécurité |
| <input type="checkbox"/> Formations | <input type="checkbox"/> Tout est important |

8. Votre travail vous permet-il d'acquérir de nouvelles compétences ?

- Non Oui

9. Votre supérieur hiérarchique vous fait confiance et reconnais la valeur de votre travail ?

- Très mal assez mal assez bien très bien

10. Vous arrive-t-il de parler avec votre supérieur hiérarchique dans le but d'améliorer votre service ?

- Jamais rarement assez souvent très souvent

11. Souhaitez-vous changer votre métier au sein de l'entreprise ?

- Non Oui

12. Combien de temps envisagez-vous travailler dans l'entreprise ?

- Toute votre carrière de 11 à 20 ans
 De 6 à 10 ans de 0 à 5 ans

13. Êtes-vous informé sur les possibilités promotionnelles au sein de l'entreprise ?

- Pas du tout partiellement totalement

14. Vous estimez-vous suffisamment formé pour exercer votre métier ?

- Non Oui

Annexe N°4 : 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 :

- Toute absence ou retard >04 heures durant le mois généreront une décote de 50% du montant de la prime.
- Toute absence même justifiée dépassant 48H ou > 02 jours durant le mois engendrent la suppression complète de la prime.
- Tout avertissement signalé et enregistré par le responsable direct ou le responsable HSE sur le non-respect des normes HSE durant le mois entrainera une décote de de 50% du montant de la prime.
- Le signalement répétitif du non-respect de normes de sécurité au travail entrainera la suppression complète de la prime.
- 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 performance des ressources humaines est essentielle pour éviter le stress et la démotivation qui conduisent à une augmentation du taux d'absentéisme.
- Pour impliquer les salariés, vous devez leur communiquer les orientations et objectifs fixés dans l'entreprise ou dans les différents services.
- Une meilleure gestion des carrières : formations, perspective d'évolution et reconnaissance sont des points clés à développer.
- Montrer aux salariés que leur présence est importante dans l'organisation, leur faire confiance, faire preuve d'écoute, 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
- La mise en place d'une prime d'assiduité qui sera distribuée pour celui qui n'a aucune absence durant le mois.

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1
CHAPITRE I : Fondement de l’audit social	
SECTION 1 : Généralité sur l’audit interne	4
1. Définition de l’audit interne.....	4
2. Les formes d’audit interne.....	5
2-1 L’audit financier et comptable.....	5
2-2 L’audit de la gestion.....	5
2-3 L’audit opérationnel.....	5
3. Objectifs de l’audit interne.....	6
4. La place du service d’audit interne dans l’entreprise.....	6
SECTION 2 : Généralité sur l’audit social	7
1. Définition de l’audit social.....	7
2. L’objectif de l’audit social.....	10
3. Méthodologie et outils de l’audit social.....	11
3-1 Méthodologie de l’audit social.....	11
3-1.1 Le processus de l’audit.....	12
3-2 Les outils de l’audit social.....	14
3-2.1 Les outils utilisés avant la mission.....	14
3-2.2 Les outils utilisés pendant la mission.....	18
4. La différence entre l’audit social et l’audit de la fonction RH.....	20
Conclusion du chapitre.....	20
CHAPITRE II : Fondements de la performance de la fonction RH de l’entreprise	
SECTION 1 : généralité sur la performance	20
1. Définition de la performance.....	20
2. Langage de performance.....	21
3. Types de performance.....	22
3-1 La performance organisationnelle.....	22
3-2 La performance sociale.....	22
3-3 La performance économique.....	23

SECTION 2 : la performance en GRH	23
1. La performance de la fonction RH	23
1.1 La décomposition de la GRH de LOUARN et WILS	23
1.2 Le modèle d'Ulrich	25
2. Indicateurs de performance de la fonction RH	27
3. La mesure de performance de la fonction ressource humaine	29
3-1 Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectif	29
Conclusion du chapitre	31

Chapitre III : l'impact de l'audit social au sein de l'entreprise AMIMER ENERGIE

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche	33
1. Présentation de la SPA AMIMER ENERGIE	33
2. La méthodologie de la recherche	40
2.1 Rappel du thème de recherche, les objectifs et la démarche de l'enquête	40
SECTION 2 : Analyse des résultats de l'enquête	43
1. Etat des effectifs chez AMIMER ENERGIE	43
2. Le facteur du taux d'absentéisme	47
3. Le facteur des conditions de travail au sein de la SPA AMIMER Energie	48
4. Le facteur de formation au sein de l'entreprise AMIMER Energie	48
5. Le facteur de rémunération au sein de la société par action AMIMER Energie	49
Conclusion	51
Conclusion générale	53

Bibliographie

Liste des figures et tableaux

Annexes

Table des matières

Résumé

Ce travail de recherche s'assigne comme objectif de mettre en lumière le champ d'application de l'audit social et de montrer son impact sur la performance de la fonction des ressources humaines au sein de l'entreprise AMIMER Energie.

Nous avons procédé à une enquête sur le terrain, d'où on a pu analyser quelques indicateurs de la performance RH avec un entretien au près d'un responsable des ressources humaines de l'entreprise. L'enquête a permis de constater que l'introduction de l'audit social dans l'organisation est nécessaire, puisque ce dernier à un effet bénéfique sur la performance de la fonction RH dans la mesure où il veille à garder un climat social positif.

Concepts clés : Audit social, performance, gestion des ressources humaines, entreprise AMIMER Energie.

ملخص

يهدف هذا العمل البحثي الى تسليط الضوء على نطاق التدقيق الاجتماعي واطهار تأثيره على أداء وظيفة الموارد البشرية داخل شركة أعمير انرجي.

لقد أجرينا مسحا ميدانيا، تمكنا من خلاله من تحليل بعض مؤشرات أداء الموارد البشرية في الشركة السابقة ذكرها.

بعد الاستطلاع تبين لنا أن ادخال التدقيق الاجتماعي في المنظمة ضروري، لأنه له تأثير مفيد على أداء وظيفة الموارد البشرية لذا يضمن مناخا اجتماعيا ايجابيا .

المفاهيم الأساسية: التدقيق الاجتماعي، الأداء، ادارة الموارد البشرية، شركة أعمير انرجي.

Abstract

This research work aims to highlight the scope and field of application of social audit and to show its impact on the performance of the human resources function within the AMIMER Energie company.

We carried out a field survey, from which we were able to analyse some indicators of HR performance based on an interview with a human resources manager of the company.

The survey found that the introduction of social auditing in the organisation is necessary, since it has a beneficial effect on the performance of the HR function as it ensures a positive social climate.

Key words: Social audit, performance, human resource management, company AMIMER Energie.