

---

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique**

---

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion Spécialité :  
Management Des Ressources Humaines**

**AUDIT SOCIALE ET FONCTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

---

**Cas Pratique : SPA Général Emballage Akbou**

**Réalisé par :**

- OUADAH Sofia

**Encadrée par :**

M<sup>me</sup> Amghar Malika

**2020/2021**

**UNIVERSITE DE BEJAIA**

# *Dédicace*

À

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

A mon encadreur,

A mes frères et sœurs, Mhand, Allaoua, Ameziane, Amina et Tassadit

A mes belles sœurs Nassima et Souad

A mes Meilleures amies Sabrina et Lydia

A tous mes camarades.

Et à tous mes enseignants du primaire jusqu'à l'université  
Que ce travail soit une part de ma reconnaissance envers eux.

OUADAH Sofia

# Remerciement

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude au directeur de ce mémoire, Mme AMGHAR MALIKA pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral et administratif de l'Université Abderrahmane Mira, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Un grand merci à ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique ; ce qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Enfin, Je voudrai exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Aussi, Un grand merci à Sara et Omar pour leurs conseils concernant le style de mon mémoire.

## Sommaire

Introduction général.....	07
<b>1 Chapitre 01 : Cadre Conceptuel de L’audit Social.....</b>	<b>9</b>
1.1 Introduction : .....	9
1.2 Section 01 : généralités sur l’audit social.....	9
1.3 Section 02 : méthodologie, mission et outils .....	23
<b>2 Chapitre 02 : La Fonction des ressources humain .....</b>	<b>40</b>
2.1 Introduction .....	40
2.2 Section01 : Gestion des ressources humains .....	40
2.3 Section 02 : Audit de la Fonction Rh .....	58
<b>3 Chapitre 03 : Audit Social appliqué à l’Entreprise SPA GENERAL EMBALLAGE :.....</b>	<b>67</b>
3.1 Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil .....	67
3.2 Section 02 : L’application de l’audit au sein de L’entreprise : .....	72
Conclusion général.....	97
Bibliographie.....	98
ANNEXE.....	

## Liste des abréviations

**AS** : Audit social

**GE** : Général Emballage

**SPA** : Société Par Action

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**RH** : ressources humaines

**ISA** : institut d'Audit social

**ISO** : international standardisation organisation

**ISA** : institut International d'audit social

**AFNOR** : association française de normalisation

**OIT** : organisation internationale du travail

**SAI** : social accountability international

**IIP** : investor in people

**CQIP** : centre qualité Investorsin People

**DRH** : Directeur des ressources humaines

**TIC** : Technologie des Informations et de Communications

**FRH** : Fonction des ressources humaines

**SIRH** : Système d'information des ressources humaines

## **Liste des tableaux**

Tableau 01 : la GRH comparée à la Gestion du personnel

Tableau 02: la GRH et l'administration

Tableau 03 : les modèles du personnel

Tableau 04 : l'application des procédures internes

Tableau 05 : le contrôle interne de la paie

Tableau 06 : la qualité de l'information en matière de rémunération

Tableau 07 : l'audit des politiques de motivation

Tableau 08 : évolution des effectifs

Tableau 09 : évolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles

Tableau 10 : la répartition des effectifs par ancienneté

Tableau 11 : le nombre des agents formés

Tableau 12 : la répartition de l'échantillon par sexe

Tableau 13 : la répartition de l'échantillon par âge

Tableau 14 : la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Tableau 15 : les affirmations du facteur rémunération

Tableau 16 : les affirmations du facteur conditions de travail

Tableau 17 : les affirmations du facteur promotions

Tableau 18 : les affirmations du facteur style de management

Tableau 19 : les affirmations du facteur formation

Tableau 20 : les affirmations du facteur communication

## Liste des Figures

**Figure 01** : Logo de certification ISO

**Figure 02** : Logo ISO 9001

**Figure 03** : Logo AFNOR certification

**Figure 04** : Logo OIT

**Figure 05** : Logo SAI

**Figure 06** : Logo IIP

**Figure 07** : Logo AFAQ & AFNOR

**Figure 08** : Schéma de la démarche général

**Figure 09** : Exemple d'arbres des causes

**Figure 10** : Méthodologie d'audit des processus

**Figure 11** : Schéma des types d'audits et leurs objectifs

**Figure 12** : Schéma de GRH

**Figure 13** : Processus de recrutement

**Figure 14** : Processus de formation et résultat de la formation

**Figure 15** : Graphique de la répartition des effectifs par tranche d'âge

**Figure 14** : La répartition des effectifs par sexe

**Figure 15** : Evolution du turn-over et taux d'absentéisme

**Figure 16** : Nombre d'accidents

**Figure 17** : Nombre des salariés formés

# INTRODUCTION GENERALE

---

« Cessons d'avoir précisément tort et commençons à avoir vaguement raison » aurait dit J.M. Keynes : voilà une assertion qui s'applique parfaitement à l'audit social dont les aspects protéiformes nous incitent à la prudence dans des réponses de plus en plus fortement sollicitées face aux besoins d'une connaissance maîtrisée des composantes sociales des entreprises.<sup>1</sup>

Toute organisation désireuse d'obtenir de bons résultats doit adopter de nouvelles stratégies qui sont liées à la volonté de la direction générale de développer son activité, sa position ou utiliser l'obligation de s'adapter aux changements constants de l'environnement technologique, économique, politique et écologique, pour assurer sa pérennité.

Il est très important pour une entreprise de maintenir et d'accentuer sa compétitivité sur le marché, de saisir les opportunités et de faire face aux menaces qui peuvent affecter son avenir. Pour ce faire, l'entreprise doit mener une recherche préalable approfondie sur les aspects internes et externes qui lui permettront de bien orienter sa stratégie sur les domaines prometteurs compte tenu de toutes les dimensions de l'entreprise.

Le succès dans la réalisation des changements apportés doit venir de la cohérence entre la stratégie globale et l'ensemble des politiques de l'entreprise,

La DRH est concernée et doit contribuer à l'orientation à moyen et long terme de l'entreprise en anticipant les besoins de compétences à la fois qualitatifs et quantitatifs en lien avec la stratégie. Parmi ces outils, l'audit social qui s'impose comme moyen de contrôle et outil déterminant en cas de changement qui permet d'identifier les besoins en ressources humaines pour affecter et vérifier la capacité de l'entreprise à accomplir et réussir le changement.

Un audit social évalue la qualité des ressources humaines selon une méthodologie rigoureuse et s'assure que la direction des ressources humaines fait adhérer le personnel qu'elle gère pour correspondre à la stratégie globale de la mission de l'entreprise, pour participer au développement des RH, pour renforcer la protection de l'entreprise, pour contrecarrer et

---

• <sup>1</sup>Dans [Revue française de gestion 2003/6 \(n° 147\)](#), pages 235 à 246



maîtriser les risques sociaux qui peuvent causer des départs volontaires et des rotations élevées et coûteuses pour l'entreprise .

Face aux différentes contraintes imposées par l'environnement, La **SPA GENERAL EMBALLAGE** s'est orientée vers la modernisation de ses activités pour suivre l'évolution du marché, pour satisfaire ses employés et ses parties intéressées et atteindre ses objectifs.

Dans cette thèse, nous allons élaborer une démarche d'audit social au sein de la **SPA GENERAL EMBALLAGE** et répondre à la problématique suivante : « **Quel est l'impact de l'audit Social sur la Fonction Ressources Humaines Dans une Entreprise** ».

Pour développer cette problématique, nous répondrons aux questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'un audit social ? Et quels sont ses Types et Objectifs ?
- Quelle est la démarche adoptée par l'audit social au sein d'une entreprise ?
- Qu'entend-on par la Certification et l'ISO et quelle est sa relation avec l'audit Social ?
- Quels Sont les Outils adoptés ?
- Quels sont les processus de la Fonction des ressources humaines ?

Notre intérêt dans ce travail de recherche porte sur l'audit social et son approche. Nous essaierons de réaliser un audit social de la fonction personnel de l'entreprise. Par conséquent, être capable de répondre à la question suivante : « Quelle est la relation entre l'audit social et la FRH ? Afin d'atteindre cet objectif et de répondre adéquatement au problème posé, nous avons appliqué l'approche méthodologique de l'audit social décrite et recommandée dans les livres et manuels sur ce sujet que nous avons ensuite essayé de transposer et d'appliquer à un cas pratique.

Sur le terrain, nous nous sommes penchés sur la convention collective et divers documents internes à **G.E**. Nous avons interrogé le responsable du Département du Personnel et un échantillon de salariés pour collecter nos données analytiques.

Ce travail de recherche a finalement été divisé en trois chapitres :

- Le premier qui explique la théorie de l'A.S
- Le deuxième qui traite la Fonction ressources humaines
- Le troisième qui s'articule autour d'une démarche d'audit réalisée au sein de la **Spa GENERAL EMBALLAGE**.

# **1 CHAPITRE 01 : Cadre Conceptuel de L'audit Social**

## **1.1 Introduction :**

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 ou 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 sociale et la performance globale au sein de l'entreprise.

Nous entamerons ce chapitre par une section consacrée à la présentation générale de l'audit social à travers son historique, ses définitions et ses spécificités. Dans la deuxième section, nous présenterons la méthodologie, les outils et les techniques utilisés par les auditeurs sociaux.

## **1.2 Section 1 : généralités sur l'audit social**

L'audit social a subi plusieurs changements depuis sa naissance à nos jours ; ce qui a poussé les auteurs et les entreprises à approfondir la recherche et à bien comprendre l'utilité de l'audit social à améliorer la performance dans les entreprises.

### **1.2.1 Historique :**

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 son épanouissement au travail.

L'audit social est né dans le droit fil du courant psychologique historique de l'école des relations humaines ; il a connu une sensible évolution depuis son origine qui était au début des années cinquante,

En 1964 les entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York).

En 1970, le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie, Notamment vers le social avec le développement progressif du tableau de bord social.

En 1977, on a la promulgation de la loi qui rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social.

A partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leurs activités.

En 1980, l'entreprise apparait comme une « communauté humaine », les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention, et le basculement progressif de la fonction personnel vers la fonction RH.

En 1982, Raymond Vatier crée l'Institut international de l'audit social (IAS), deux ans plus tard (1984) paraissait le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social par Peretti et Vachette, qui présente l'audit social comme suit :

« L'audit social apparait aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous le double influence de :

- l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations ;

- l'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès »<sup>2</sup>

L'audit social s'est beaucoup développé depuis le début des années 90

Des procédures de certification d'auditeurs sociaux se sont même créées depuis 1994 (ISO 9002). Cette fonction est encore souvent exercée dans des cabinets de conseils extrêmes mais on voit se développer de plus en plus de postes d'auditeur social au sein même de l'entreprise.

En 2000, la sensibilité est de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de « normes sociales », d'investissements socialement responsables et du développement durable.

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

---

<sup>2</sup> Jacques IGALENS- Jean-Marie PERETTI/audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils/Eyrolles

## 1.2.2 Définitions et Objectifs :

Nous allons présenter une définition parmi d'autres ainsi que l'objectif premier de l'audit social .

### 1.2.2.1 Définition ;

Plusieurs définitions ont tour à tour été proposées, certaines d'entre elles émanent d'organismes officiels, néanmoins nous préférons une définition moins officielle mais plus complète

En 2000, la nouvelle version de la norme ISO 9000 définit ainsi l'audit :

**« Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »<sup>3</sup>**

Cette définition est très générale et renvoie à des interrogations concernant les notions de preuve et de critère.

En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce livre proposait les deux définitions suivantes :

**« Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes , Audit éthique : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement. »<sup>4</sup>**

L.D. Sawyer, dans « The practice of modern international auditing » (1981), définissait ainsi l'audit:« **Une appréciation indépendante des diverses opérations et contrôles d'une entreprise pour déterminer si des politiques et des procédures sont suivies, si des normes établies sont atteintes et si les objectifs de l'organisation sont réalisés** ».<sup>5</sup>

Ces définitions ne sont pas assez précises car elles ne mettent pas en évidence la particularité d'un audit par rapport à d'autres pratiques telles que l'inspection ou le contrôle ; on peut

---

<sup>33</sup> Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI/audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES 2008

<sup>4</sup> Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

<sup>5</sup>L.D. Sawyer « The practice of modern internalauditing » 1981

également remarquer que les deux définitions reprennent un des termes à définir (« social » pour audit social, « éthique » pour audit éthique), ce qui n'est pas très éclairant

En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social :

**« Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »<sup>6</sup>**

Si, dans cette définition, le champ du social est bien défini, en revanche « audit » est défini par « audit », ce qui n'est pas suffisamment explicite .

Évidemment, la tentation de coupler la première et la dernière définition est forte : l'une définit l'audit, mais pas le « social » et l'autre définit le social, mais pas l'audit. On obtient ainsi :

**« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »<sup>7</sup>**

Après avoir vu toutes ces définitions, nous en présentons la suivante :

**« L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humaine ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »<sup>8</sup>**

### 1.2.2.2 Objectifs :

La mise en place d'un audit social permet à l'entreprise d'identifier les risques et de progresser en terme de responsabilité sociale. L'audit permet d'**analyser l'impact de la politique sociale** sur le développement de l'entreprise sous tous les aspects : rémunération, climat, formation, sécurité... Il peut être réalisé par des auditeurs internes mais il est généralement pratiqué par des cabinets spécialisés, afin que l'évaluation se

<sup>6</sup> Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

<sup>7</sup> Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

<sup>8</sup> Raymond. VATIER/ AUDIT SOCIAL, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, enseignement et gestion, n° 16, Hivers 1980

fasse de la manière la plus impartiale. Il faut savoir qu'il existe une liste de vérifications préalable ainsi que des indicateurs qui permettront à l'auditeur de déterminer si la situation réelle correspond bien aux réglementations.<sup>9</sup>

### **1.2.3 Diversité des Pratique d'audit Social :**

Pour mieux appréhender la diversité des pratiques d'audit social, il convient de préciser la nature des demandes que ces pratiques s'efforcent de satisfaire. La première d'entre elles, en nombre de missions réalisées, concerne la certification selon un référentiel normatif, les suivantes se déroulent en dehors des procédures de certification et nous les étudierons à partir de deux dimensions, horizontale et verticale.

#### **1.2.3.1 Les pratiques d'audit social dans le cadre de la certification :<sup>10</sup>**

Les économies des pays industrialisés sont confrontées à une profonde évolution : le passage de l'ère où prévalaient confiance et réputation à celle où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits, de son organisation ou de l'information diffusée aux tiers.

Cette mutation se traduit par l'émergence de clauses d'assurance de la qualité, de normes ou de codes d'éthique. La question des moyens dont disposent les clients pour apprécier la qualité des produits ou services qui leur sont offerts revêt une importance considérable. Il appartient à l'entreprise de donner confiance dans le fait qu'un certain nombre d'engagements seront tenus, et d'émettre des signaux perceptibles par les utilisateurs. C'est pour cette raison que des systèmes essentiellement privés de certification de produits, de processus, de style de management, de personnes se sont développés.

Ils permettent de garantir, le plus souvent par l'intermédiaire d'un organisme tiers, qu'un produit, un procédé de fabrication, ou une prestation de service présentent les caractéristiques attendues.

---

<sup>9</sup><https://www.socialea.fr/actualites/quels-sont-les-objectifs-de-l-audit-social/>

<sup>10</sup>Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI/audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES 2008

« La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un service, un système qualité, un organisme est



conforme à De exigences spécifiées. » <sup>11</sup>

**FIGURE 1 :** Logo de Certification ISO

### ***1.2.3.2 Les acteurs qui créent les normes ou les référentiels de certification :***

Une norme est un document de référence qui apporte des réponses à des questions techniques, commerciales, sociales que se posent de façon répétée les acteurs, sur des produits, des biens d'équipement ou des services. Elle est élaborée en consensus par l'ensemble des acteurs d'un marché (producteurs, utilisateurs, laboratoires, pouvoirs publics, consommateurs...).

Les acteurs qui créent les normes ou les labels sont très nombreux. De plus, en dehors des normes sociales proprement dites, il existe des référentiels plus larges qui comportent une dimension sociale :

#### **1.2.3.2.1 ISO (International Standardization Organization) :**



**FIGURE2 :** Logo de Certification ISO 9001

---

<sup>11</sup>(Couret et al., 1995.)

Le plus connu des référentiels normatifs est celui de la qualité, c'est-à-dire la norme ISO 9001 (2000).

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Ces principes sont expliqués plus en détail dans le document Principes de management de la qualité. Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. <sup>12</sup>

ISO 9001 (2000) est fondée sur les huit principes suivant :

1. l'écoute client ;
2. le leadership ;
3. l'implication du personnel ;
4. l'approche processus ;
5. le management par approche système ;
6. l'amélioration continue ;
7. l'approche factuelle pour la prise de décision ;
8. la relation avec les fournisseurs.

La dimension sociale est concernée par les principes 2, 3, 4 (pour les processus de GRH),<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup><https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

<sup>13</sup>4 Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158



### 1.2.3.2.2 Afnor (Association française de normalisation) :



**FIGURE 3 :** Logo de Afnor Certification

Afnor est l'opérateur central du système français de normalisation qui associe les experts, les bureaux de normalisation et les pouvoirs publics. Afnor a reçu pour cela des pouvoirs publics une mission d'intérêt général, fixée par le décret du 26 janvier 1984. En tant qu'animateur central du système de normalisation, Afnor recense les besoins en normalisation, élabore les stratégies normatives, coordonne et oriente l'activité des bureaux de normalisation, veille à ce que toutes les parties intéressées soient représentées dans les commissions de normalisation, organise les enquêtes publiques, homologue les normes et promeut les positions françaises aux niveaux européen et international.<sup>14</sup>

### 1.2.3.2.3 OIT (*Organisation internationale du travail*)



**FIGURE 04 :** Logo de L'OIT

L'OIT est à l'origine d'un référentiel normatif dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail – ILO-OSH (2001) – ainsi que des conventions qui, sans être de

<sup>14</sup>Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI/audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES 2008

véritables référentiels, sont souvent reprises par des normes privées ou des chartes d'entreprises.

#### **1.2.3.2.4 SAI (Social Accountability International) :**



**FIGURE 5 : Logo SAI**

SAI est une émanation du CEP, Council on Economic Priorities, coalition d'églises et d'entreprises américaines. Transformée en société, SAI a créé en 1997 la première norme adaptée au volet social de la RSE (SA 8000) en s'appuyant notamment sur les conventions de l'OIT et de l'ONU déjà citées, et sur le principe d'amélioration continue que l'on trouve dans la norme ISO 9001. Aujourd'hui, SA 8000 sert de référentiel normatif pour la certification d'usines dans 55 pays différents et 58 branches. Concernant les exigences, SA 8000 couvre également la santé, la sécurité, les mesures disciplinaires, les heures supplémentaires et la rémunération. La conception de la chaîne de sous-traitance de SA 8000 ne concerne que les fournisseurs directs de l'entreprise.

#### **1.2.3.2.5 IiP (Investor in People)**



**FIGURE6 : Logo Iip**

Créé en 1990 à partir d'un partenariat entre des entreprises anglaises et des associations, IiP délivre une certification en matière de management des RH. En France, IiP est représenté par la Chambre de commerce et d'industrie de Montauban.

### Présentation de la certification IiP sur son site français

L'objectif de la certification est de permettre à votre entreprise d'avoir une validation externe de ses pratiques en matière de management des ressources humaines. La certification IiP est validée pour une durée maximum de 3 ans. Elle est mise en place pour votre entreprise en association avec :

- un auditeur externe et un auditeur IiP homologué au niveau international et sélectionné par le CQIP (Centre qualité Investors in People France) ;
- une assurance qualité : le CQIP, assure toutes les prestations mises en place pour ajouter de la valeur à votre entreprise dans le cadre de sa démarche ;
- votre interlocuteur qualité : le CQIP, votre interlocuteur principal pour planifier l'audit dans les meilleures conditions pour votre entreprise ;
- une charte graphique pour papier en-tête et cartes de visite, publications, communication auprès de vos clients, fournisseurs et partenaires.

**Sources :** <http://www.iip.fr/accueil.html>

#### *1.2.3.2.6 Les entreprises :*

Par extension, on peut considérer que les entreprises créent des normes lorsqu'elles rédigent des codes de conduite des affaires, des codes de déontologie ou des chartes et qu'elles se servent de ces documents écrits comme des référentiels pour orienter l'action de leurs salariés et parfois pour auditer leurs fournisseurs et leurs sous-traitants.

## **Code de conduite du groupe PPR Présentation par François-Henri Pinault, président de PPR**

« Il s'adresse en priorité à tous les salariés de PPR pour leur dire ce que nous attendons d'eux, mais aussi ce qu'ils sont en droit d'attendre du Groupe. Mais il s'adresse également à tous ceux – clients, fournisseurs, actionnaires, communauté financière ou pays hôtes, associations et communautés locales – qui demandent aux entreprises comme PPR d'expliquer ce qu'on s'interdit de faire, ce qu'on s'oblige à faire et ce vers quoi nos convictions nous font tendre. »

### **1.2.3.2.7 Les syndicats :**

Même si la chose est mal connue, les syndicats peuvent créer des labels. Ainsi, aux États-Unis, le label « Made in the USA », bien que sous contrôle du ministère du commerce, est analysé de près par les syndicats, notamment l'UNITE qui regroupe les travailleurs du textile.

### **1.2.3.2.8 Les auditeurs :**

Dans le cadre des processus de certification, les audits sociaux sont des audits de tierce partie, c'est-à-dire qu'ils émanent d'organismes indépendants des entités auditées. Dans certains cas, les auditeurs sociaux sont également indépendants des organismes qui créent les normes, dans d'autres cas, il n'en va pas de même. L'auditeur social dans le cadre de la certification est un auditeur qui dispose de documents de travail adaptés au référentiel normatif (IiP, SA 8000, etc.), il suit un programme d'audit qui a été établi par l'organisme qui l'emploie, il dispose de guides, de questionnaires, de grilles d'analyse et en général de documents qu'il n'a pas élaborés lui-même. C'est la grande différence avec l'audit social sansvisée certificative, pour lequel l'auditeur doit le plus souvent élaborer ces documents lui-même.

Les organismes certificateurs :



**FIGURE 7 :** Logo AFAQ AFNOR

AFAQ Afnor certification est le premier certificateur en France, et l'un des tout premiers au niveau mondial avec plus de 800 auditeurs. Dans le domaine social, cet organisme certifie aussi bien les systèmes de management santé et sécurité que les services, les personnes ou encore le management de la performance. Au titre du management de la performance, AFAQ Afnor délivre par exemple le label « Égalité professionnelle » que nous avons présenté. Le rôle principal des organismes certificateurs consiste, au vu des rapports d'audit, à délivrer les labels ou certificats. En principe, les certifications ont une durée limitée (trois ans le plus souvent) et de nouveaux audits sont nécessaires pour conserver la certification. Par ailleurs les normes elles-mêmes évoluent. Parfois les organismes certificateurs se rapprochent pour créer des normes.

#### **1.2.3.2.9 Les pratiques d'audit social hors du cadre de la certification**

Pour comprendre la pratique de l'audit social hors du cadre de la certification, deux dimensions doivent être prises en compte :

##### **1.2.3.2.10 Dimension horizontale:**

quel est le périmètre de l'audit ? Deux cas très différents sont à distinguer : – dans le premier cas, il s'agit pour l'auditeur de mener sa mission au sein de l'organisation de laquelle émane l'ordre de mission. Sans qu'il soit utile de préciser à ce stade si l'audit est réalisé par un auditeur interne (salarié de l'entreprise) ou externe (salarié d'un cabinet d'audit), on comprend aisément que l'auditeur mandaté par la direction générale doit, en principe, obtenir sans difficulté majeure le concours des différentes entités auditées ;

– dans le second cas, l’auditeur doit auditer une entité qui ne relève pas de l’autorité de celui qui demande l’audit, c’est l’exemple de l’audit des sous-traitants évoqué ci-dessous par Novethic. C’est aussi le cas des audits préalables à des achats d’entreprise ou à des fusions, lorsque l’acheteur ou l’entreprise qui va fusionner désire obtenir la réponse aux questions qu’il se pose concernant le volet social de l’entreprise cible. L’audit social exercé hors du périmètre de l’organisation qui le sollicite est toujours plus difficile à réaliser, car l’auditeur doit faire accepter la légitimité même de son audit, et le succès de l’audit social repose sur un minimum de collaboration entre auditeur et audités.

#### **L’audit des sous-traitants selon Novethic<sup>15</sup>**

L’une des conséquences de la mondialisation est d’avoir transformé radicalement les modes de production de certains secteurs. Le textile ou le jouet, par exemple, font appel à des chaînes de sous-traitants en cascade, quelles que soient les marques. Les usines de fabrication sont, la plupart du temps, situées dans des pays à faible coût de main d’œuvre, très éloignés de ceux où les dits produits sont distribués. Cette distance, géographique et économique, a facilité, dans un premier temps, l’ignorance des consommateurs sur les conditions de travail régnant dans ces usines. Progressivement, la situation a changé. Les ONG ont diffusé, le plus largement possible, des informations sur ce qu’on a appelé les sweatshops et attaqué les donneurs d’ordre, c’est-à-dire les grandes marques clientes de ces usines. Face aux mouvements de boycott et à la montée en puissance des interrogations des consommateurs, ces derniers ont mis en place des audits sociaux « délocalisés ». Ils consistent à demander à un auditeur – le plus souvent une entreprise spécialisée ou une ONG – d’aller voir

**Source :** [www .Novethic .fr](http://www.Novethic.fr)

#### **1.2.3.2.11 :Dimension vertical :**

à quel niveau d’assurance doit se situer l’auditeur ? Il s’agit de déterminer jusqu’où l’auditeur doit mener ses investigations pour exprimer une opinion. Deux exemples permettent de saisir ce que le concept d’assurance recouvre. En premier lieu, quel que soit le point audité, il est rare qu’un auditeur puisse étudier tous les cas existants. Si l’auditeur s’intéresse au bulletin de paie, il n’examinera qu’un nombre limité de bulletins de paie, si l’auditeur doit poser des questions aux salariés, il ne rencontrera qu’un nombre limité de salariés et si, enfin, l’auditeur doit se rendre sur les différents sites de

---

<sup>15</sup>Novethic est un centre de recherche et d’expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l’investissement socialement responsable, filiale de la Caisse des dépôts.

l'entreprise il se peut qu'il en choisisse certains et qu'il ignore les autres. Ces choix sont guidés par des théories ou de bonnes pratiques (la théorie des échantillons, les pratiques de rotation dans le choix des sites), mais quelles que soient les précautions méthodologiques, le niveau d'assurance dépend de l'étendue des investigations de l'auditeur. En second lieu, pour un thème d'audit donné, la déclinaison en sous-thèmes et en points d'audit dépend aussi des moyens mis à la disposition de l'auditeur et notamment du budget temps dont il dispose. Ainsi, un audit concernant le temps de travail peut être limité aux horaires affichés, ou bien prendre en compte également les horaires réalisés et les différentes modalités d'aménagement du temps de travail, voire les perceptions des salariés à propos de ces modalités ; il apparaît clairement que la qualité de l'opinion exprimée par l'auditeur est différente suivant les cas. Le niveau d'assurance varie de « très faible » à « très élevé », et toutes les situations intermédiaires sont envisageables ; cependant les professionnels se réfèrent souvent à deux niveaux, assurance modérée et assurance raisonnable.

**Tableau 1.1 - Les divers types d'audit social**

<b>Périmètre/Assurance</b>	<b>Assurance modérer</b>	<b>Assurance raisonnable</b>
<b>Périmètre interne</b>	Audit périodique de GRH	Audit ponctuel lié à un problème.
<b>Périmètre externe</b>	Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance.	Audit social préalable à l'achat d'entreprise

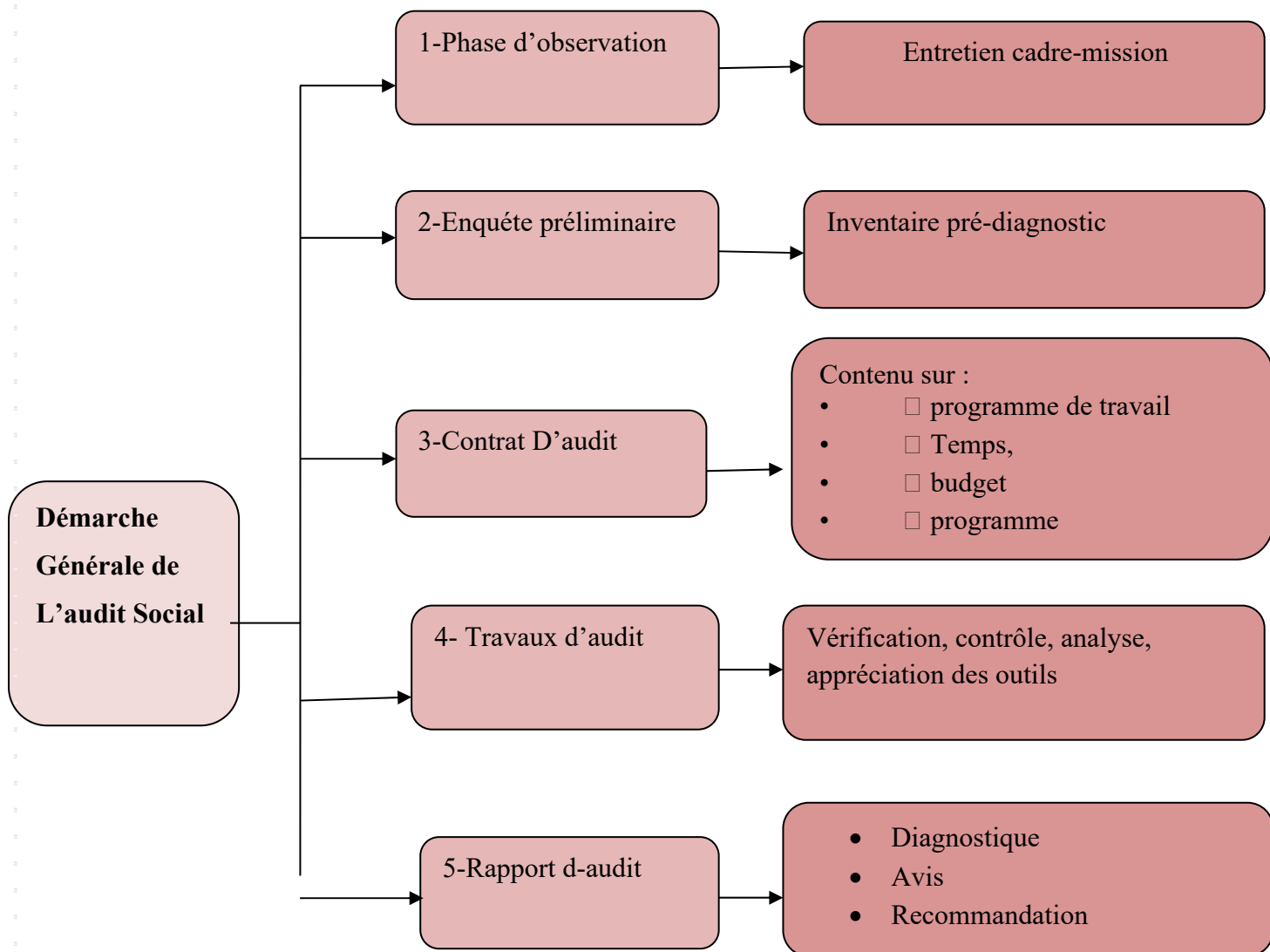
Le tableau 1.1 permet d'illustrer l'articulation de ces deux dimensions à partir des cas les plus fréquents. Rien n'interdit cependant d'envisager également un audit social d'un fournisseur avec un niveau d'assurance supérieur au niveau modéré, dans la mesure où les moyens seraient fournis à l'auditeur. A contrario, l'exemple de Asiains pection ne semble pas relever d'une assurance modérée compte tenu des moyens envisagés. À partir de ce tableau, il est possible d'exposer la plupart des types d'audits sociaux. Nous présenterons successivement l'audit périodique de la GRH, l'audit ponctuel, l'audit social des fournisseurs et l'audit social préalable à un rachat d'entreprise ou à une opération de fusion-acquisition.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158

## 1.3 SECTION 2 : méthodologie, mission et outils

### 1.3.1 : La Démarche de l'audit :

FIGURE08 : Schéma de la Démarche Général



Source : J.P. REVALEC « l'audit social et juridique »

Les trois premières étapes peuvent être regroupées sous une seule phase appelée phase de Cadrage de la mission. Cette dernière est fondamentale puisque c'est à l'issue de cette phase que l'auditeur signe son contrat de consultation avec l'entreprise cliente.



### **1.3.1.1 □ Phase1 : cadrage de la mission :**

Lors de cette phase, et comme toute mission d'audit, on recourt à une préparation bien particulière, ou l'auditeur collecte l'ensemble des informations lui permettant d'orienter sa mission.

Cette phase est utile pour :

- ❖ clarifier les objectifs visés ;
- ❖ définir le périmètre sur lequel porte l'audit (établissements/filiales, amont/aval/latéral, géographique, secteurs d'activité, etc....) ;
- ❖ identifier l'objet de la mission (thèmes prioritaires de l'audit et thèmes associés si nécessaire à la réalisation de la mission) ;
- ❖ préciser les conditions d'organisation de la mission ;
- ❖ préciser les conditions de la restitution des conclusions.

Cette phase se conclut souvent par la préparation d'une lettre de mission qui devrait résumer le périmètre, l'étendue et les modalités d'intervention de l'auditeur, ainsi que le budget fixé pour la réalisation de la mission.

La collecte d'information pertinente est indispensable pour réussir toute mission d'audit. Dans ce sens, différentes sources d'information peuvent être distinguées :

- ✓ les informations écrites : il s'agit essentiellement d'organigramme, manuel de procédure, registre du personnel, procès-verbaux des réunions, accords de l'entreprise, conventions collectives, les notes de service...
- ✓ l'observation directe : à travers la visite des lieux de travail, les vestiaires, sanitaire, les parkings, les magasins, les salles de formation...
- ✓ les entretiens : tenus avec le Directeur Général, le DRH, certains cadres, certains employés...
- ✓ les questionnaires : l'élaboration d'un questionnaire de prise de connaissance générale de l'entreprise et de la fonction à audit

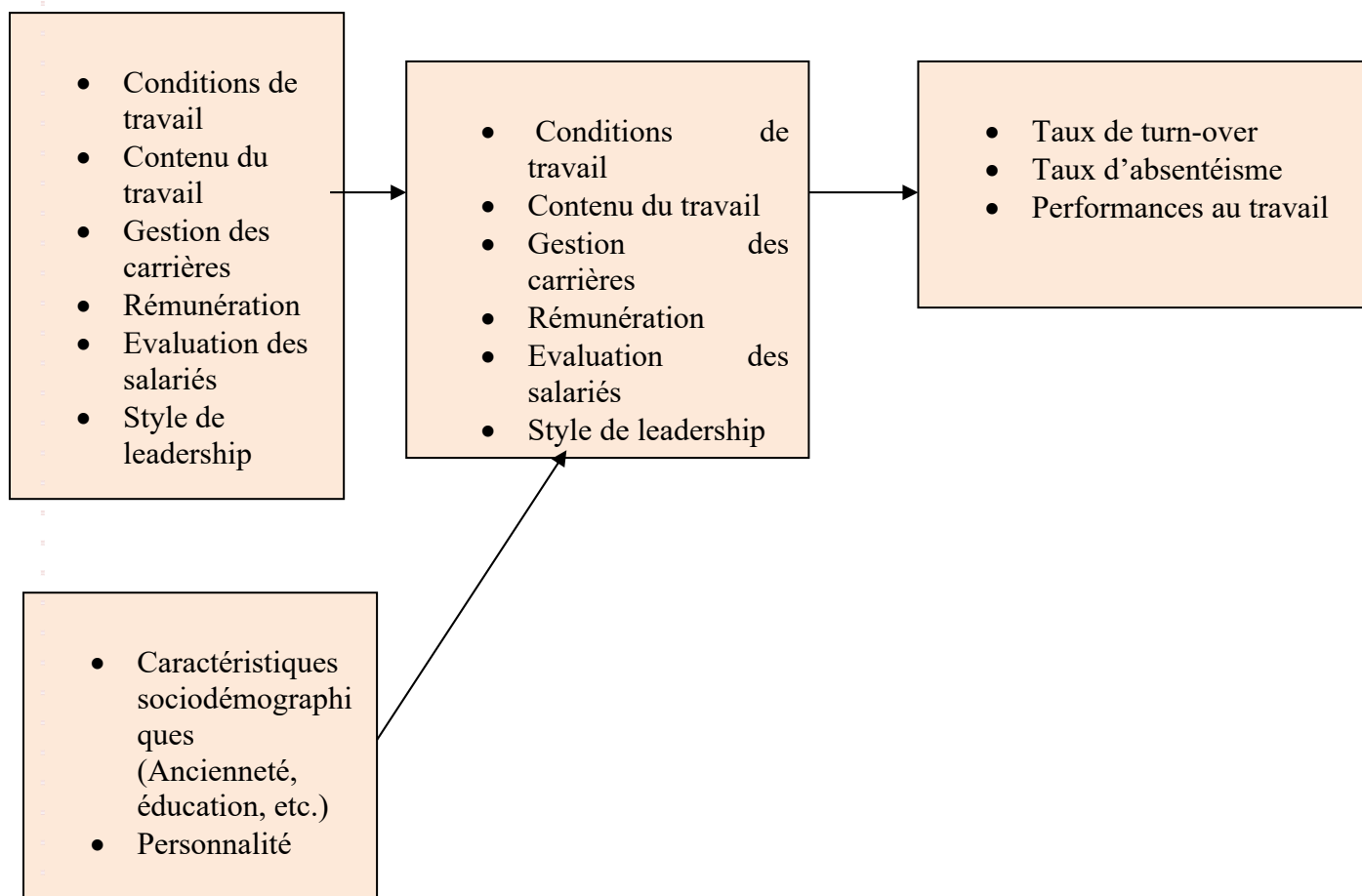
### **1.3.1.2 Phase 2 : Travaux d'audit « la réalisation de la mission »**

La démarche de l'audit social vise bien souvent à comprendre les causes d'un problème ou à analyser un dysfonctionnement social tel que l'absentéisme ou les accidents de travail. Les

logiques sous-jacentes à l'identification des causes d'un problème obéissent à des règles similaires qui permettent de clarifier et de simplifier la démarche de l'audit social<sup>17</sup>.

En effet la mission d'audit social est justifiée par un problème ou un sujet d'analyse qui est affecté par la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines. L'objectif de l'auditeur social est d'identifier les pratiques sur lesquelles il doit agir pour améliorer une situation donnée. La démarche qui permet d'y parvenir est reprise dans la figure ci-dessous.

**FIGURE 09** : Exemple d'arbre des Causes



gestion des ressources humaines crée des réactions chez les individus. Les réactions des salariés reflètent diverses attitudes telles que le bien-être au travail, les émotions, les perceptions de justice, ou encore le sentiment de valorisation que l'on tire de son expérience professionnelle.

D'une vision plus détaillée, cette phase englobe trois sous étapes qui sont les suivantes :

<sup>17</sup> Les outils de l'audit social ; optimiser la gestion des ressources humaines. Sylvie GUERRERO, page43

1. Recueil de l'information via les guides d'entretien, analyse documentaire, questionnaires, guide d'observation
2. Ensuite l'analyse de ces informations (analyses statistiques, analyse de contenu)
3. Et enfin la vérification et validation des informations en se référant à des référentiels

La réalisation de l'audit social exige une compréhension des écarts et des causes d'écarts dont les explications sont construites à partir d'un croisement d'informations qui font appel à un recueil auprès de différentes sources (bases de données, indicateurs), et des acteurs eux-mêmes<sup>18</sup>. La difficulté qui se pose à ce niveau réside dans l'inexistence d'un référentiel à priori, il revient alors à l'auditeur de définir son guide d'audits, en mobilisant des normes standards, codes de conduite et procédures (internes ou externes), conventions ou recommandations internationales...

### **1.3.1.3 □ Phase 3 : rapport d'audit**

Le rapport final d'audit social contient les résultats de la mission d'audit ; pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre. Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond<sup>19</sup>.

Concernant la forme, les normes professionnelles précisent que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile » (norme 2420). Exacte signifie sans erreur, objective renvoie essentiellement à l'absence d'influence ou de parti pris personnel. La clarté se conçoit en référence avec le style, le rapport comporte

des phrases courtes. Les affirmations sont dénuées d'ambiguïté et le rapport est généralement synthétique. Il permet de décider (constructif) et ne comporte pas d'omission (complet) ; enfin « en temps utile » signifie rapidement.

Pour P. Candau, « l'exactitude signifie non seulement la précision, mais aussi la fiabilité : le rapport doit être factuel et s'attacher uniquement aux points les plus importants observés par l'auditeur. La clarté suppose qu'une progression logique soit suivie, que le lecteur sache dès l'introduction où le rapport le conduira, et que les phrases utilisées évoquent le plus souvent les idées d'efficacité et de rentabilité. »

Une structure possible peut être la suivante :

---

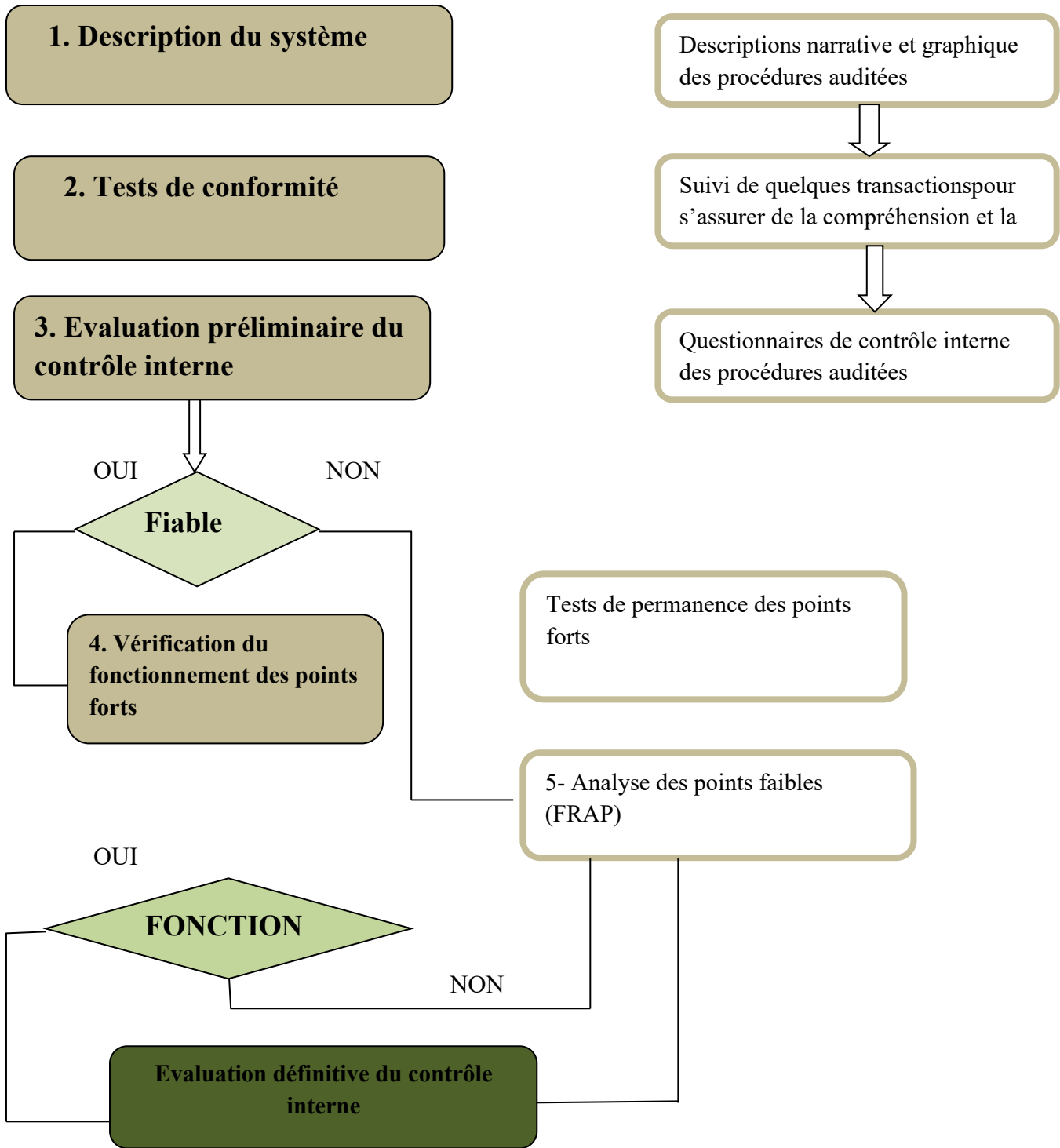
<sup>18</sup>Institut International de l'Audit Social, Référentiel IAS : 2006 de l'audit social

<sup>19</sup>Audit social : définitions, démarche et outils ; Igalens, Jacques.; Peretti, Jean-Marie. Page 52

- une note de synthèse comprenant le rappel du contenu de l'ordre de mission, les conclusions, les points forts, les problèmes ayant fait l'objet de développements, l'opinion de l'auditeur sur le contrôle interne ;
- les conclusions de la mission rapportées aux objectifs de la mission ;
- les feuilles d'analyse des problèmes classées dans un ordre approprié ;
- le relevé des problèmes ou des non-conformités mineures ;
- le relevé des points forts, retour d'expérience, etc. ;
- le plan d'action, ordre de priorité suggéré ;
- les annexes et les développements particuliers.

L'une des particularités du rapport d'audit social est que, sauf exception, il est d'abord présenté aux audités, qui peuvent faire valoir leurs appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu'il contient (le plan d'action). Il fait ensuite l'objet d'une diffusion qui peut partir du comité d'audit (au sein du conseil d'administration) pour atteindre la direction générale, le demandeur et le management opérationnel.

Ceci était une description de la démarche globale d'audit, et qui peut s'appliquer à n'importe quel autre type d'audit. Toutefois on peut spécifier cette démarche afin d'aboutir à une méthodologie d'audit des processus qui serait présentée dans la figure ci-dessous



**Figure09:** Méthodologie d'audit des processus

#### **A. Description du système :**

La description du système consiste à formaliser à l'aide d'un diagramme ou d'un mémorandum les procédures objet de l'audit.

Dans ce sens, nous avons procédé à une description narrative ainsi que schématique des processus recrutement et formation de la Régie. Ceci nous a permis de comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes mis en place dans l'entité auditée.

#### **B. Vérification de l'existence du système :**

Une fois les procédures sont décrites par mémorandum et par schématisation graphique, nous avons procédé à la vérification de leur conformité à la réalité, ceci en effectuant des tests de conformité.

#### **C. Evaluation préliminaire du contrôle interne :**

L'évaluation préliminaire du contrôle interne consiste à dégager sur la base d'un questionnaire de contrôle interne les faiblesses et les forces apparentes du système audité.

A l'issue de l'évaluation préliminaire du contrôle interne un tableau récapitulatif nous a permis de mettre l'accent sur les différentes forces et faiblesses inhérentes aux procédures auditées.

#### **D. Vérification du fonctionnement des points forts :**

A ce stage, il s'agit pour nous de vérifier la permanence des points forts révélés par l'évaluation préliminaire des procédures auditées, ceci grâce aux différents tests de fonctionnement que nous avons effectué.

Pour ce faire, des échantillons sélectionnés au hasard nous ont permis de confirmer les forces révélées.

#### **E. Analyse des points faibles :**

Les faiblesses révélées par l'évaluation des procédures auditées sont soumises à une analyse détaillée, des feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP) sont alors établies.

**La FRAP** permet d'explicitier les différentes composantes du problème analysé, ceci en identifiant :

- l'énoncé du problème résumant le dysfonctionnement ;
- les faits qui montrent qu'il y a dysfonctionnement (des constats objectifs) ;
- les causes qui expliquent le problème ;

- les conséquences qui en découlent ;
- les recommandations pour solutionner les causes et le problème.

Pour ce faire il faut impérativement disposer de certains outils et techniques qui permettent d'acquérir et de traiter les données relatives à la mission d'audit.

### **1.3.2 Les Missions de l'audit Social : <sup>20</sup>**

Les principes missions d'audit social peuvent être regroupés en trois 3 niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

#### **1.3.2.1 l'audit de conformité :**

Il permet d'apprécier la conformité des règles légales et conventionnelles et des procédures intense applicables dans l'entreprise.

##### **1.3.2.1.1 garantir la qualité de l'information :**

L'audit portera sur des informations historiques ou professionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

L'examen de ces informations doit répondre aux exigences de l'audit :

- caractère professionnel résultant d'une méthode, des techniques et d'outils spécifiques ;
- référence à des critères de qualité (régularité, efficacité, fidélité) ;
- utilisation des normes ;
- expression d'une opinion à travers un jugement ;
- identification des risques ;
- formulation d'un certain nombre de préconisations ;
- accroissement de l'utilité de l'information par l'amélioration de sa crédibilité et de sa fiabilité.

Les missions de contrôle porter sur :

- les informations communiquées aux représentants du personnel ;
- les informations fournies à l'extérieur et le bilan social ;
- les informations diffusées aux salariés ;
- les informations utilisées dans le cadre de l'administration et de la gestion du personnel ;
- les informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines.

---

<sup>20</sup> Mémoire audit social : démarche et outils ; audit de recrutement, page 54.

L'existence de sanctions spécifiques renforce l'importance de ces contrôles.

Deux aspects importants en matière d'information sociale doivent être soulignés :

- la confidentialité est une exigence essentielle ;
- la sécurité contre les risques dans le traitement des informations.

#### **1.3.2.1.2 Assurer le respect des dispositions légales et réglementaires :**

La réglementation applicable en matière de gestion des ressources humaines (GRH) est particulièrement très importante.

L'auditeur doit en contrôler et évaluer les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

Ces missions peuvent être délicates dans ceux cas :

- Multiplicité des sources conventionnelles applicables au sein de l'entreprise du fait d'une activité diversifiée ;
- Implantation internationale : dans certains pays, les pratiques sociales dépendent d'usages locaux qui ne sont pas toujours codifiés par des textes officiels.

L'auditeur social doit recenser les usages locaux et prendre en compte les principes de l'entreprise pour préparer son rapport.

L'audit de la réglementation du droit du travail constitue un volet important de l'audit social<sup>21</sup>

#### **1.3.2.1.3 Assurer l'application des instructions de la direction :**

Pour mettre en évidence leur politique de gestion des ressources humaines, les entreprises élaborent souvent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence des procédures internes, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leur application effective.

#### **1.3.2.1.4 l'audit d'efficacité et d'efficience :**

Les audits d'efficacité répondent aux questions suivantes :

- les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?
- les résultats ont-ils été acquis aux moindres coûts ?

---

<sup>21</sup>J.PANTONA « audit de la réglementation du droit de travail », les petites affiches, 8 juillet 1988



Ils englobent l'efficacité (capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée) et l'efficience (capacité à être efficace au moindre coût).

L'auditeur est donc amené à examiner, non seulement les résultats obtenus, mais l'ensemble du processus par lequel ils ont été produits.

L'audit d'efficacité recouvre l'audit des procédures. Il répond aussi aux questions :

- les procédures internes correspondent-elles aux objectifs définis ?
- les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ?

Enfin, au-delà des résultats, l'auditeur dégage les conséquences prévues et imprévues de l'action (effets pervers, coûts, dysfonctionnements induits).

Les principes missions d'audit d'efficacité concernent les pratiques en matière d'audit d'emploi (recrutement, départs), de rémunérations (qualification, individualisation), de formation, d'aménagement des temps...

#### **1.3.2.1.5 historique :**

- L'auditeur retrace l'histoire des modalités au sein de l'entreprise ;
- L'action étudiée est-elle nouvelle ? y a-t-il eu d'autres formules au sein de l'organisation, dans la société, le groupe ?etc.
- Parmi les expériences déjà réalisées, une évaluation a-t-elle été faite ?par qui ? comment ?
- Les expériences antérieures ont-elles été poursuivies ? dans quels services ? quels ateliers ?

#### **1.3.2.1.6 les objectifs :**

Quels sont-ils ? Qui les établit ? Comment ont-ils été établis ? Quelle part a été accordée à la négociation ? Quelle information a été apportée aux salariés sur les objectifs ? Sous quelle forme ?

L'auditeur identifie les pressions internes et externes dans la définition des objectifs et avantages attendus.

### **1.3.2.1.7 analyse des moyens et ressources mis en oeuvre :**

L'auditeur mesure les temps passés et les couts directs. Le temps passé se décompose en :

- temps de conception, de préparation et de mise en oeuvre du projet par les services du personnel, la direction générale, les directions opérationnelles ;
- temps consacré à la consultation, à la concentration et à la négociation avec les représentants du personnel ;
- temps consacré à l'information des salariés.

Les couts directs supportés comportent d'éventuels honoraires de consultants externes, des frais de déplacement et de documentation pour étudier des expériences externes, les couts des supports et médias utilisés.

### **1.3.2.1.8 démarche de mise en oeuvre :**

L'auditeur vérifie que l'introduction s'est faite selon une démarche rigoureuse et maîtrisée, comportant les étapes suivantes :

- définition des objectifs par direction ;
- leur cohérence avec le plan social ;
- leur adéquation avec les aspirations du personnel, les attitudes des représentants du personnel ;
- leur comptabilité avec les autres organisations de la société, du bassin d'emploi, de la ville, des moyens de transport, etc. ;
- analyses des impacts sur l'organisation concernée ;
- les modalités préalable à l'introduction de l'action (enquêtes, consultations, discussions, négociations).

L'auditeur examine les questions suivantes :

- y a-t-il un projet d'accord ? Par qui a-t-il été élaboré ? Selon quelle procédure ?
- un accord spécifique a-t-il signé ? Par qui ? Quand ? Y a-t-il eu des réserves ? De qui ?
- Le projet a-t-il fait l'objet d'une expérimentation ? Où ? Quand ? Comment ?
- Un système d'information a-t-il été mis en place ? Par qui ? Comment ?

#### **1.3.2.1.9 évaluation de l'efficacité :**

A partir des critères, non limitatifs, l'auditeur complète son analyse objective des coûts/avantages par l'audit des attentes des différents partenaires sociaux (dirigeants, encadrement, employés, représentants du personnel, syndicats, tiers...). Cette évaluation comporte des questions :

- la pratique a-t-elle atteint les objectifs que vous avez prévus ? A quel niveau ? avec quels effets supplémentaire ou contraire pervers ?

- êtes- vous satisfaits de l'action ? Désirez-vous sa poursuite ? Son amélioration éventuelle ?

L'audit d'efficacité permet d'améliorer la qualité de la gestion de ressources humaines par une évaluation à quatre niveaux :

- la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale (les procédures son- elles le reflet exact des politiques défini ?) ;

- la cohérence des pratiques pour l'ensemble des aspects de la gestion sociale (rémunération, recrutement, gestion des carrières...) et la cohérence des procédures de gestion d'administration entre établissements ;

- la pertinence des procédures c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus ;

- l'efficacité des procédures c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en oeuvre sur les résultats obtenus.

L'auditeur étudie les allègements et amélioration permettant d'atteindre plus facilement les objectifs visés. Sa mission prend en compte les nouvelles technologies administratives : informatique, bureautique et télématiques.

#### **1.3.2.2 l'audit stratégique :**

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation :

- les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ?

Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ?

L'auditeur doit vérifier la cohérence entre les principes directeurs des politiques de GRH et les valeurs affichées par l'entreprise de son projet de culturel.

- La traduction des grands choix de la politique sociale en plans et programme est-elle réalisée ? L'auditeur doit également s'intéresser aux différentes composantes de séquence stratégique

(diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle) et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation internes et externes.

Dans la pratique, une mission peut concerner plusieurs niveaux. Il appartient à l'auditeur de privilégier l'un d'entre eux. A partir du cadre de la mission et des résultats de l'enquête préalable, l'auditeur est en mesure d'établir un plan de mission situant son niveau d'intervention.

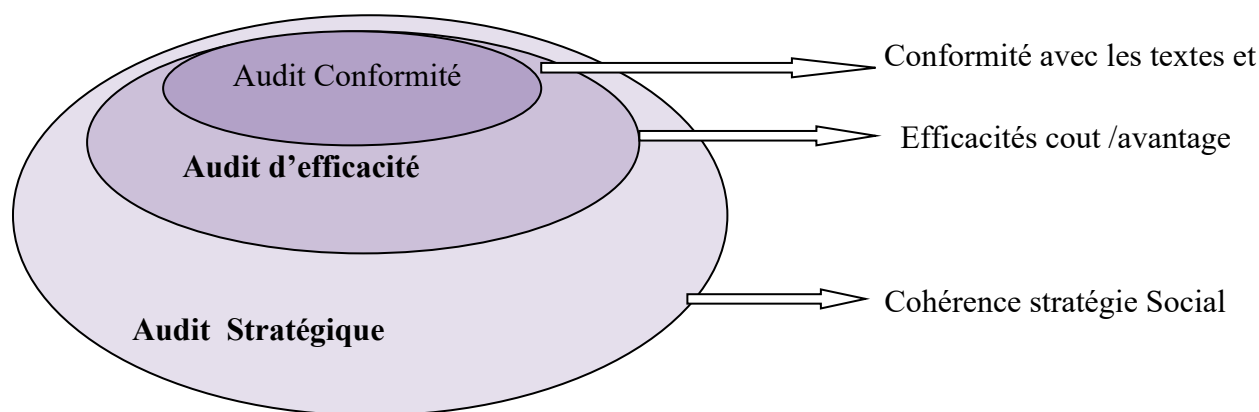


Schéma N04 :Les trois Types d'audit et leurs Objectifs

### 1.3.3 Outils de travail :

#### 1.3.3.1 : Outils de collecte de Donné :

La technique de collecte doit être acceptable par les différents interlocuteurs et doit être appropriée au but de la recherche. Dans notre cas, nous allons procéder à une collecte des données à partir des interviews et de l'analyse documentaire.

#### ➤ L'interview :

L'interview est un outil utilisé pour obtenir d'une ou de plusieurs personnes des informations nécessaires à la compréhension d'un processus. « C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire et donc, d'apporter une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement »<sup>22</sup>

<sup>22</sup>O.Lemant, Audit Interne, Editione-thèque,2002, p. 181

### ➤ **L'analyse documentaire :**

Elle consiste en l'exploitation des documents appartenant à l'entité étudiée dans le but d'obtenir des informations capitales telles que : l'environnement économique juridique et sociale.

### ➤ **Questionnaires:**

Les questionnaires seront utilisés au niveau de la prise de connaissances de la fonction ressources humaines ainsi que les procédures auditées.

#### ***1.3.3.2 Outils et techniques d'analyses ;***

Pour analyser l'information recueillie, l'auditeur dispose d'un certain nombre d'outils et de techniques qui permettent d'analyser des résultats. D'aboutir à un diagnostic des causes et de formuler des recommandations.

### ➤ **Organigramme :**

L'organigramme est un document à partir duquel une analyse de l'adéquation du flux de travail au découpage par service peut être entreprise. Ainsi le décompte du nombre de chefs de service et des cadres (pouvant aller jusqu'à la maîtrise et aux chefs d'équipe), permet d'évaluer les besoins nécessaires pour l'entreprise en personnels supplémentaires. De même, la comparaison entre le flux de travail, imposé par la technologie utilisée par l'entreprise, et l'effectif global de l'entreprise, permet de se rendre compte de l'inadéquation provenant d'un effectif pléthorique et de ce fait, entraînant des doubles emplois.

La comparaison d'organigrammes successifs, établis sur une période de plusieurs années, donne un aperçu de la philosophie du management.

### ➤ **Pyramides des âges :**

La pyramide des âges est la représentation graphique d'une population par année ou par classe d'âge. Elle peut être complétée par la pyramide des anciennetés. Elle est établie chaque année, par tranche d'âge à partir des effectifs inscrits.

Dans certains cas, il est recommandé de répartir les effectifs par année, par exemple pour le personnel âgé de 55 à 65 ans, du fait des éventuels départs en retraite ou en préretraite. Il est aussi conseillé d'établir des pyramides d'âge par service, par catégorie professionnelle, par nationalité ou par sexe.

La forme de pyramide permet de se rendre compte de déséquilibres possibles. Ainsi, des trous importants sont significatifs, sauf adoption de mesures correctives ultérieures, de problèmes de remplacement, lorsque les personnels appartenant à ces tranches partiront de l'entreprise. A l'inverse, des gonflements soit au bas de la pyramide, soit au sommet indiquent un recrutement important et récent, ou au contraire un recrutement important et éloigné dans le passé, en même temps qu'une absence de recrutement dans les dernières années (pyramide inversée).

#### ➤ **Questionnaire de contrôle interne :**

Le questionnaire de contrôle interne « est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité »<sup>23</sup>.

Il constitue un outil par excellence qui sert à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation interne. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : Quoi ? (question orientée sur le travail) Qui ? (question relative à l'opérateur) où ? (question relative aux endroits où l'opération se déroule) Quand ? (question relative au temps) et Comment ? (question relative à la description du mode opératoire)<sup>24</sup>.

#### ➤ **Grille de séparation de tâches :**

C'est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail. Sa lecture permet de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches (les tâches incompatibles cumulées) et donc d'y porter remède.

##### ▪ **Flowchart :**

Le Flowchart ou diagramme de circulation est un descriptif normalisé d'un circuit d'informations. Il s'agit d'un outil de :

- ✓ Visualisation
- ✓ Synthèse et concision
- ✓ Précision

---

<sup>23</sup>O.Lemant, **Audit Interne, édition-theque,2002**, p. 195

<sup>24</sup> J. BERNARD, *Théorie et Pratiques de l'Audit Interne*, édition Eyrolles, p. 243-244

Cet outil est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus. Très souvent les cabinets ont développé des symboles standardisés et une méthode spécifique de l'élaboration de ces diagrammes. Le diagramme de circulation sert à :

- ✓ Donner un enregistrement des procédures et systèmes de l'entreprise et mettre en relief les aspects importants du CI ;
- ✓ Etre une base pour les tests de conformité qui servent à vérifier que les procédures sont bien appliquées.

➤ **Test de conformité :**

Appelé aussi test de compréhension des procédures et des points clés mis en place. Il consiste à :

- ✓ Mettre en oeuvre des tests de cheminement permettant de vérifier le déroulement d'une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;
- ✓ Réaliser des tests spécifiques sur les procédures particulières paraissant peu claires ;
- ✓ Opérer, en présence des acteurs intéressés, la restitution de la description en vue de recueillir leurs commentaires. Cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique d'avantage les audités aux travaux de l'auditeur. il permet de s'assurer qu'il n'a pas oublié un point important.

➤ **Test de permanence :**

Ce test ne concerne que les points réputés forts de l'évaluation préliminaire. Il a pour objet de vérifier que ces points forts sont réellement appliqués et ce d'une façon continue. La vérification de l'application permanente de ces points nécessite généralement des contrôles d'une certaine ampleur afin qu'ils couvrent l'ensemble de l'exercice. Il doit, contrairement au test de conformité, apporter à l'auditeur des éléments de preuve sur l'application des procédures en vigueur. Or, dans l'impossibilité de contrôler toutes les procédures au sein de l'entreprise, on est obligé de limiter son contrôle, d'où le recours à la technique des sondages.

#### **1.3.4 L'audit social en Algérie :**

L'introduction de l'audit social dans la culture de certaines organisations algériennes reste limitée malgré l'importance qu'il joue dans la gestion des ressources humaines. Cette limite est de nature culturelle, financière et technique. Avec l'ouverture de l'Algérie sur l'étranger et le marché internationale, l'implantation des sociétés étrangères et l'amélioration du niveau d'instruction des employés, l'Algérie est invitée à consolider la pratique de l'audit social par les organisations publiques et privées pour améliorer la qualité du pilotage social et renforcer les relations de partenariat avec les instances opérant dans le domaine social.



## **2 Chapitre 02 : La Fonction des ressources humaines**

### **2.1 Introduction**

Nous pouvons affirmer avec Jean-Michel Plane que : « Aujourd’hui, la gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrée aux côtés de la Direction Générale. Elle assure à la fois une fonction d’intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes. Sa mission : contribuer à la modernisation et au développement de l’organisation à travers la mise en œuvre d’un processus d’implication des salariés. Ce processus s’inscrit dans une recherche de compatibilité entre des intérêts souvent divergents des actionnaires de l’entreprise, des managers et des employés. Ainsi la problématique du pouvoir et la gestion du conflit sont-elles des questions essentielles pour les gestionnaires des ressources humaines, de même que la gestion des relations professionnelles et la négociation collective<sup>1</sup>. » La fonction RH, sa place et ses métiers évoluent donc en fonction des politiques des entreprises et de la société.

### **2.2 Section 01 : Gestion des ressources humaines**

#### **2.2.1 Définition des Concepts :**

##### **2.2.1.1 Définition des Ressources humaines :**

Au cœur de l’organisation, il y a le Capital Humain.

Les ressources humaines ont pour objectif d’apporter à l’entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement.

Ceci implique donc, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l’organisation.

### 2.2.1.2 Gestion des ressources humain :

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »<sup>25</sup>

P. Roussel <sup>26</sup>en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

Dès lors, la GRH se présente comme un ensemble de pratiques de gestion cohérentes et stratégiques dont la finalité est d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité des collaborateurs tout en favorisant leur mobilisation, leur fidélisation et leur bien-être. Elle doit concilier autant que possible entre deux types d'objectifs qui pourraient être conflictuels : les objectifs économiques et les objectifs sociaux.



FIGURE 11 : Schéma de GRH

<sup>25</sup> Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeys, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

<sup>26</sup> Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements.

### 2.2.1.3 Définition de la fonction RH<sup>27</sup> :

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

Au quotidien, la fonction Ressources humaines s'attaque à plusieurs tâches que l'on pourrait regrouper selon 4 grands axes.

- **Le recrutement des salariés**

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu.

Ayant repéré ses besoins en personnel, l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour y répondre. Une fois cette fiche de poste rédigée, le candidat sera sélectionné à la fois sur ses compétences actuelles, mais aussi sur la facilité avec laquelle il pourra en acquérir d'autres à l'avenir, si l'entreprise en a besoin.

- **La rémunération du personnel**

Longtemps, la gestion des ressources humaines a été limitée au service de paie des salaires.

La rémunération a une double dimension : c'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges de personnel) ; mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié.

Le salaire est donc l'équilibre résultant de ces deux forces : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise. La rémunération ne se limite pas au salaire fixe : une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié (partie variable). On peut aussi y ajouter des rémunérations en nature : voiture de fonction, téléphone portable, assurance-vie,...

---

<sup>27</sup><https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>

- **La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences**

La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné. La fonction Ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise.

Des scénarios concernant le futur de l'entreprise sont donc élaborés. Ils permettent de mettre en évidence les besoins en personnel de l'entreprise. La fonction Ressources humaines définit donc les actions nécessaires pour combler ces besoins : recrutement de personnels extérieurs, formation du personnel interne, recours à des sous-traitants...

- **L'amélioration des conditions de travail**

La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail.

L'objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail.

Cette approche en termes purement physiques s'est doublée d'une approche plus psychologique.

## **2.2.2 L'évolution de la fonction<sup>28</sup>**

### **2.2.2.1.1 De la fonction personnel à la fonction RH**

Historiquement, la gestion des hommes au cours du 19<sup>ème</sup> siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

La Fin 19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est

---

<sup>28</sup> Référence : cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 6 sur 56

sous l'influence des ingénieurs (cf. « La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne<sup>29</sup> ) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour. A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot) Les premières activités du service du personnel sont :
  - le recrutement ;
  - l'affectation des personnes dans les ateliers. Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :
    - centralisation du recrutement ;
    - harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
    - prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

#### **2.2.2.1.2 Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique. A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon Weiss<sup>30</sup> et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

---

<sup>29</sup> Philippe d'Iribarne est un homme d'affaires français et directeur de recherche du CNRS. Polytechnicien, diplômé de l'IEP de Paris, il est expérimenté dans le domaine des entreprises et leurs difficultés. Il mène aussi des enquêtes sur la signification sociale de leurs activités, publiant ses résultats.

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées, • une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

### 2.2.2.1.3 Depuis les années 1970 :

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

**Tableau01** :Gestion du personnel et GRH

<b>Approches des RH</b> <b>J.Igalens<sup>31</sup>, 1991)</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Assomption principal</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation Machine,	organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

<sup>30</sup> Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

<sup>31</sup> Jacques Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse

**Tableau 02** : La G.R.H. comparée à l'administration du personnel

<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statue de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable Stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Dans L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)

D'après Weiss et col. (1999)

**Tableau03** : Modèle du personnel

<b>Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)</b>	<b>Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité quantitative externe du travail</li> <li>• Logique de CT ;</li> <li>• Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ;</li> <li>• Intervention de l'Etat ;</li> <li>• Négligence des ressources humaines internes ;</li> <li>• Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ;</li> <li>• Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation).</li> </ul>	<p>Management idéologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Discours idéologique,</li> <li>•2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</li> </ul> <p>Modernisation socio-productive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Recherche de flexibilité interne qualitative</li> <li>•2 Gestion anticipée des compétences</li> <li>•3 Approche proactive ;</li> <li>•4 Modèle de l'organisation qualifiante ;</li> <li>•5 Personnel envisagé comme uninvestissement, une ressource.</li> </ul>

### 2.2.2.2 . Les raisons de cette évolution

Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles donnes de la concurrence ont une influence sur les

modes de production. Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. » Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.

L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité. On note, dans les années récentes :

- le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ;
- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

#### **2.2.2.2.1 FRH**

##### **Processus de la fonction RH**

Les processus RH sont l'ensemble des actions menées par le service des Ressources Humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins.

Les pratiques RH doivent être appliquées de manière cohérente et équitable à l'ensemble de l'organisation. Si les outils RH sont élaborés par la DRH, ils doivent devenir des outils du management et non du département des ressources humaines. Pour que les managers se l'approprient, ils doivent donc être simples et transparents. Le département des RH est



seulement le garant de la mise en oeuvre de ces dispositifs et de leur objectivité. Cette logique de « tous DRH », c'est-à-dire d'appropriation des outils RH par les salariés, réclame un partage de la fonction : La DRH conçoit les outils et leurs modes d'utilisation et les managers les font vivre.

Les trois piliers d'un processus RH dans la logique « Tous DRH » sont les acteurs, le temps et l'évaluation du processus.

- **Les acteurs**

Un certain nombre d'acteurs sont parties prenantes de la vie de l'entreprise. Ils ont un rôle à jouer dans les processus RH et/ou leur élaboration. Ils ont également des attentes et des exigences fortes vis-à-vis de la fonction RH. ( les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les managers, les représentants du personnel.)

- **Le temps**

Le temps est une variable capitale pour la gestion des ressources humaines il faut pour comprendre ce principe revenir sur « l'objet' de la gestion des ressources humaines : l'homme. Or, l'homme évolue et peut changer dans les limites de l'acceptabilité de ses fonctions biologiques. Les chercheurs en formation des adultes ont montré que plus l'homme était préparé et confronté au changement. Plus il l'intégrait et l'acceptait rapidement, dans la mesure où ces changements et leurs vitesses étaient biologiquement acceptables.

Ce principe reste bien difficile à gérer, la DRH doit intégrer dans toutes ses pratiques temporalité et ce, dès la naissance du projet. La DRH doit donc se fixer des échéances de mise en oeuvre lors de l'élaboration de la pratique. Puis, la politique doit être mise en oeuvre et divulguée avec des repères temporels précis.

- ❖ **L'évaluation du processus**

Toute pratique RH est aujourd'hui élaborée et mise en oeuvre dans une logique de retour sur investissement. De l'optimisation des investissements à la réduction des délais de conception, les économies sur les frais de fonctionnement des pratique doivent être, sans cesse et à chaque étape, pesées. Toute pratique RH vise à obtenir un résultat. Ce résultat doit être évalué une fois la mise en oeuvre de la pratique effectuée.

La démarche est itérative. C'est-à-dire que dès la conception de la pratique, les modes d'évaluation de cette pratique sont élaborés. En fonction des résultats de l'évaluation, les modalités du dispositif RH seront revisitées et adaptées pour améliorer sa performance.

Dans ce travail nous avons jugé nécessaire le traitement uniquement des processus des principales activités de la fonction RH, à savoir :

- Processus recrutement
- Processus rémunération
- Processus Formation.

#### **2.2.2.2 Processus du Recrutement<sup>32</sup> :**

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme : « Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »

- Objectifs :

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi

Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité ou qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.

Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux meilleurs coûts possibles.

Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possible à partir des outils et des diverses sources utilisées.

Contribuer à titre préventif à l'établissement de programme spécifique pour différents services de l'organisation.

- La raison d'être :

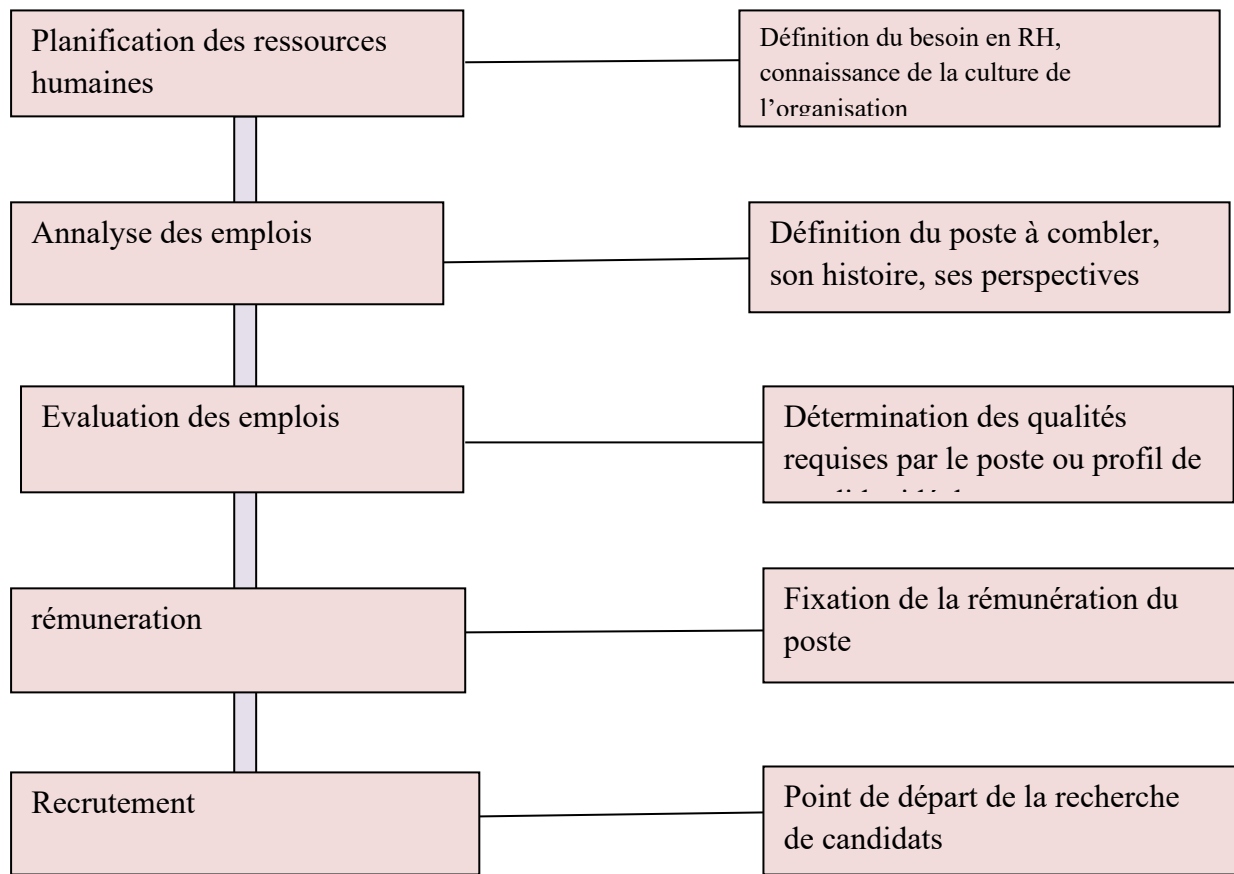
---

<sup>32</sup>Gestion Des Ressources Humaines 2eme Édition De Boeck Auteurs : Skeiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier

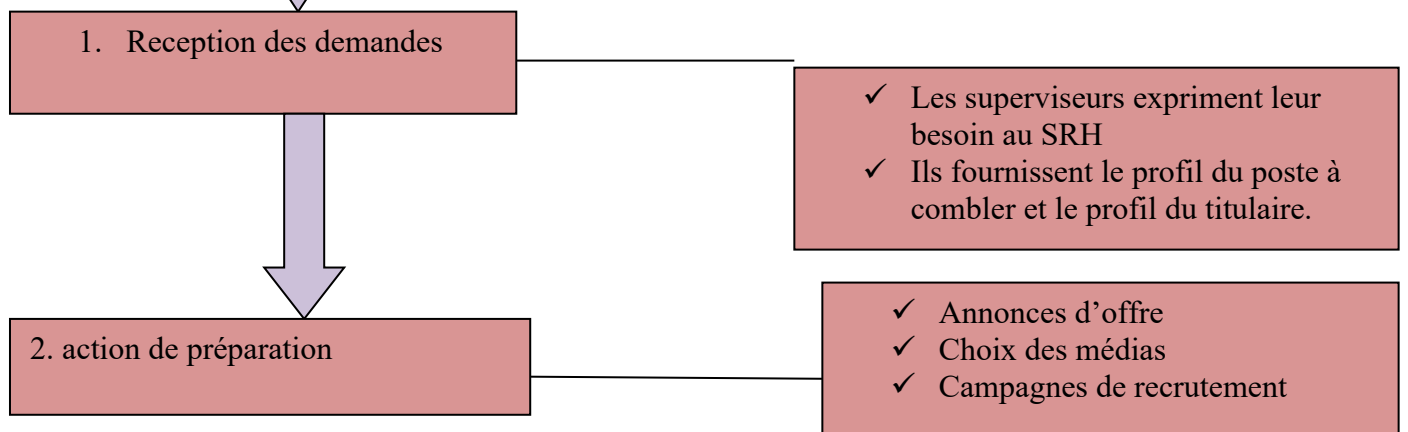
Le recrutement des Rh s'avère de plus en plus une opération complexe, de multiple raison rendent toutefois cette opération si délicate soit elle nécessaire

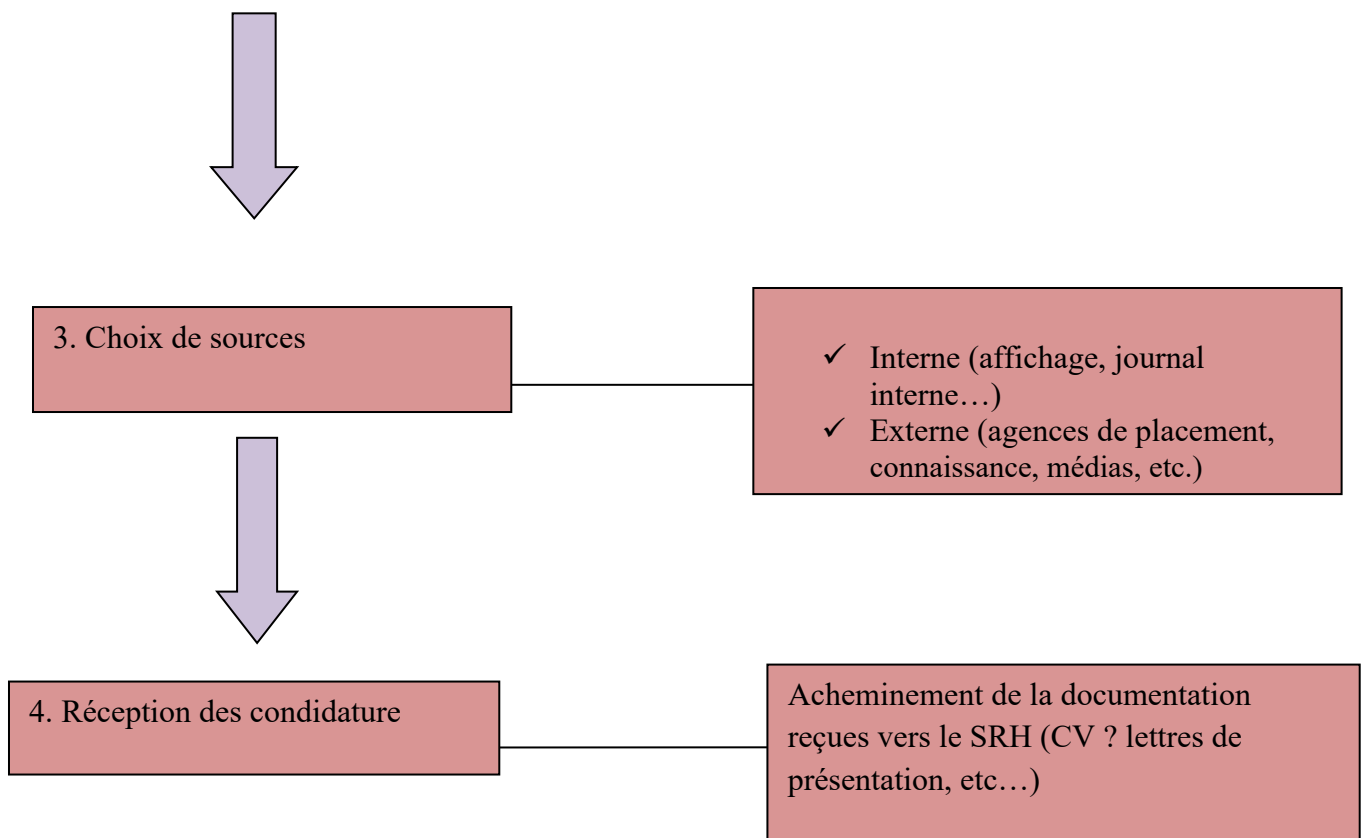
L'importance du recrutement se révèle à travers son cout, la stabilité de la main d'oeuvre et la conjoncture économique.

## Préalable



## Processus





**Figure 12:** Processus de recrutement

### **2.2.2.3 Processus rémunération :**

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires. Rien d'étonnant à ce que les syndicats fassent de la rémunération un thème privilégié de revendications et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise.

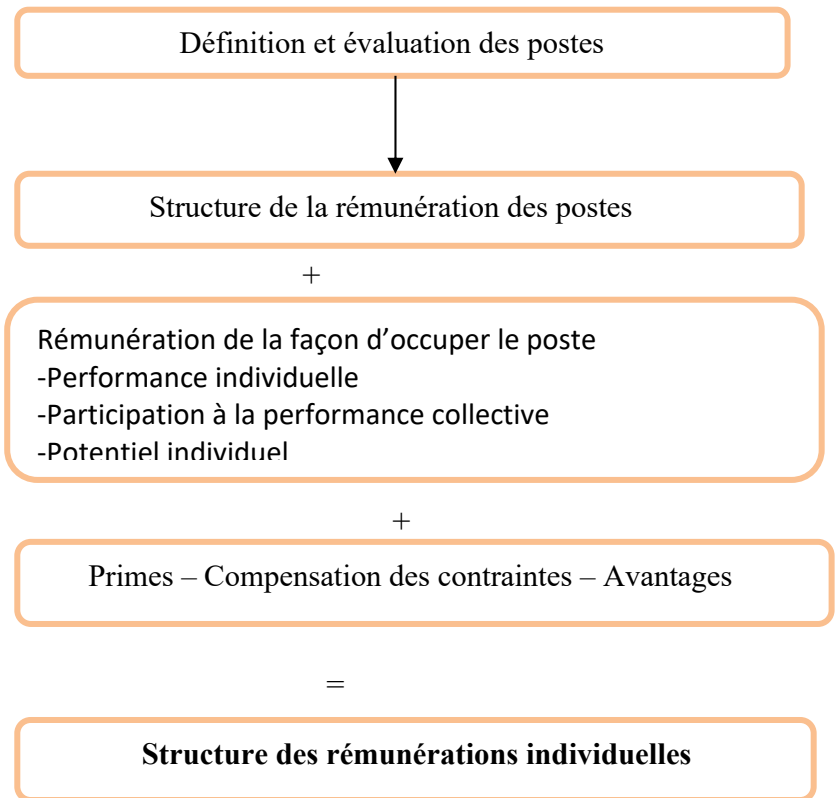
Parce que leur champ d'action respectif est étroit, la rémunération alimente en permanence des interrogations et des tensions, que la négociation et l'innovation ne sont pas toujours à même de résoudre. Même si le contexte économique et social et les pratiques salariales ont été fondamentalement modifiés depuis le milieu des années 80, les multiples enquêtes confirment bien que ce domaine reste à ce jour la principale revendication des organisations de salariés et l'une des préoccupations essentielles des gestionnaires de personnel.

#### **❖ OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste;
- Respecter l'équité interne;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe);
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Au plan pratique, la mise en place de la rémunération se traduira par la définition des variables suivantes :

- rémunérations pour chaque type de poste avec, le cas échéant, mise en œuvre de rattrapages des écarts normaux ;
- détermination de la part de rémunération du poste et celle de la façon de l'occuper ;
- modulation des augmentations et des promotions en fonction de l'ancienneté, de qualification et de la performant



#### 2.2.2.2.4 Processus de la formation :

Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, la formation peut se définir comme l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte. Ainsi, la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.

On retient que la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

□ Objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, etc. l'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Ci-dessous une liste des principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel.

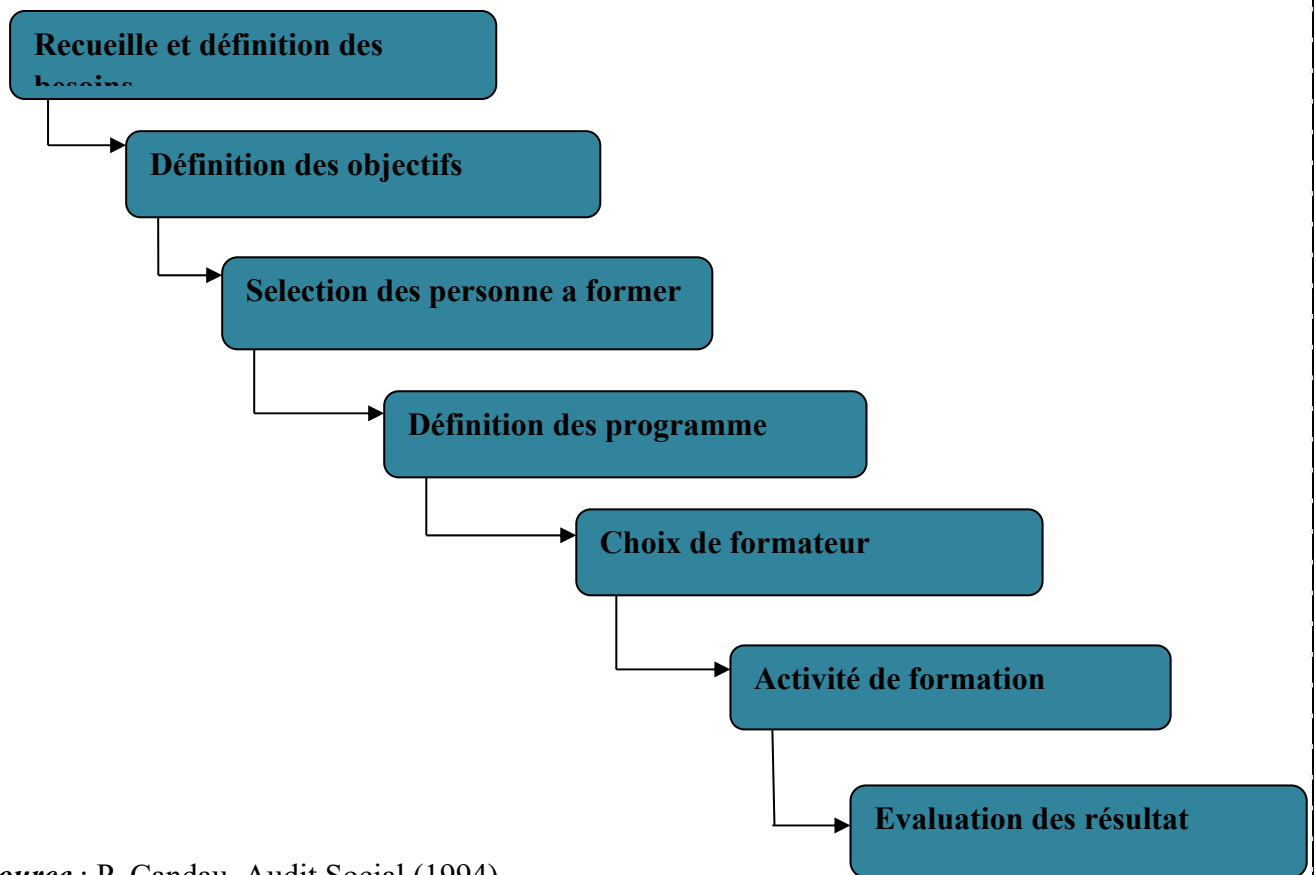
- assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés
- adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
- améliorer le statut des salariés par les promotions
- favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
- favoriser es relation interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- développer les capacités de jugement des formés.
- réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
- aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion<sup>33</sup>.
  - **PROCESSUS:**  
La figure suivante résume les différents stades du cycle formation, telles qu'elles sont annoncés par P. Candau (1994) :

**Figure 13:** le processus de la Formation

---

<sup>33</sup> Gestion des ressources humaines 2eme édition de boeck auteurs : skeiou, blondin, fabi, bayad, peretti, alis, chevalier





*Source* : P. Candau, Audit Social (1994)

### **A. Recueil et définition des besoins :**

La définition des besoins en formation se fait généralement en fonction des objectifs de l'entreprise et ceux de chaque service. Pour ce faire, des procédures écrites (questionnaires, formulaires) et orales (entretiens auprès de la hiérarchie et des intéressés) peuvent être adoptées.

### **B. La définition des objectifs :**

Tout programme de formation doit définir des objectifs, c'est-à-dire les points à améliorer, ainsi que les critères permettant de juger de l'efficacité des actions entreprises. Il faut que les objectifs soient clairs, précis, quantifiés dans la mesure du possible, et acceptables par la direction et les salariés concernés, tout en étant cohérents avec la stratégie globale<sup>34</sup>. Les principales catégories d'objectifs qu'un programme de formation peut définir sont :

<sup>34</sup>P. Candau, Audit Social, Vuibert, 1998

- s'adapter à des situations comme le changement de structure, la nouvelle organisation du travail, l'acquisition d'un nouveau matériel... ;
- favoriser l'intégration du personnel dans l'organisation par l'accroissement de sa satisfaction et par voie de conséquences la réduction des conflits, de l'absentéisme, du turn-over... ;
- prévenir l'obsolescence du personnel ;
- améliorer les conditions de travail en réduisant à titre d'exemple les accidents de travail....

### **C. La sélection des personnes à former :**

La sélection des personnes à former se fait généralement en fonction des besoins recensés mais aussi des impératifs du service et du désir des salariés de suivre une formation.

### **D. Définition des programmes :**

La définition des programmes porte essentiellement sur le contenu, les méthodes pédagogiques et la localisation du stage.

### **E. Le choix des formateurs :**

Le choix des organismes de formation se fait principalement soit par appel d'offres, soit par un contact direct entre l'organisme et le responsable de la formation.

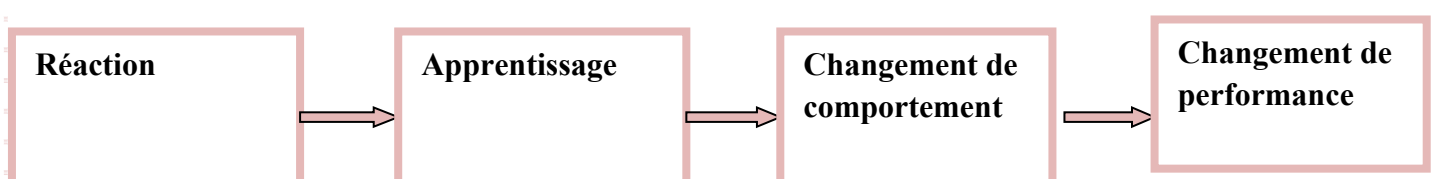
### **F. L'activité de formation :**

La formation peut adopter diverses modalités : séminaires intra ou inter entreprise, pendant ou en dehors des heures de travail....

### **G. L'évaluation des résultats :**

Selon P. Candau les divers résultats de la formation doivent être distingués, car chacun doit faire l'objet de critères spécifiques d'évaluation.

**Figure 14:** le résultat de la formation



**Source :** P. Candau, Audit Social p. 233

Le premier résultat à évaluer concerne les réactions des formés durant et juste après l'action de formation, vis-à-vis du formateur, de la formation elle-même, de la situation et des autres formés. Ces résultats sont souvent appréciés par les participants.

L'évaluation de l'acquisition de connaissances, d'aptitudes ou d'attitudes se fait au moyen de tests passés avant et après l'action de formation pour constater des écarts et évaluer les résultats immédiats de l'apprentissage.

Néanmoins, l'évaluation des résultats en terme de changement de comportement se fait par l'observation notamment par la hiérarchie du formé.

Le dernier résultat lié au changement de performance peut être apprécié par le biais d'indicateurs quantitatifs, comme l'accroissement de la productivité, la diminution des accidents de travail, de l'absentéisme..., et qualitatifs comme l'amélioration des communications, la diminution des conflits....

De cela, et dans le cadre de notre rapport,<sup>35</sup> les attentes des DRH face à l'audit social se situent à cinq niveaux :

- Plus de sécurité (audit de conformité),
- Des informations sociales fiables et pertinentes,
- Plus d'efficacité (vérifier que les objectifs sont atteints),
- Plus d'efficience (meilleure maîtrise des coûts),
- Meilleurs choix stratégiques.

A chaque niveau correspondent des missions spécifiques et des compétences appropriées.

## **2.3 Section 2 : Audit de la Fonction Rh<sup>36</sup>**

### **2.3.1 Les audits de la fonction RH**

L'audit de performance de la fonction ressources humaines (FRH) permet de répondre aux questions qui correspondent à ses quatre principales missions.

– La FRH est-elle efficiente dans la mise en œuvre de la gestion administrative des RH, utilisant au mieux les apports des technologies de l'information et de la communication ?

---

<sup>35</sup>Peretti J.M ; gestion des ressources humaines, Vuibert, 19<sup>e</sup> édition

<sup>36</sup>Audit social : définitions, démarche et outils ; Igalens, Jacques.; Peretti, Jean-Marie. Page 64

– La FRH est-elle efficace dans le développement de la motivation, de l’implication et de l’engagement des salariés ?

– La FRH est-elle un partenaire stratégique performant sur lequel la direction générale peut s’appuyer en amont (élaboration de la stratégie) et en aval (mise en œuvre) ?

– La FRH est-elle acteur du changement, accompagnant les dirigeants, les managers et les salariés dans la conduite et la réalisation des changements ?

L’audit de la gestion administrative du personnel Les directions générales commanditent quatre types de missions d’audit des activités opérationnelles d’administration du personnel. Les audits de conformité La FRH assure-t-elle l’administration des RH dans le respect des règles en vigueur ?

Les audits de conformité ont plusieurs objectifs :

► Réduire les risques encourus en cas de non-respect de dispositions légales, réglementaires, conventionnelles, contractuelles et discrétionnaires, notamment celles assorties de sanctions. La direction générale souhaite en particulier que le risque pénal découlant de certaines nonconformités soit totalement éliminé. Les domaines concernés dans l’administration RH sont nombreux avec la pénalisation croissante du droit du travail. La jurisprudence est riche de contentieux coûteux, aussi bien financièrement qu’en termes d’image. Ils auraient pu être évités par le recours régulier à des audits sociaux dans les domaines les plus sensibles. Identifier les principales zones de risques permet de déterminer les audits prioritaires. À partir des résultats d’un audit, il est possible de réduire les risques identifiés. Chaque année, en France, de nouveaux textes légaux ou réglementaires nécessitent de réaliser des missions d’audit appropriées.

#### **Vérifier l’application des procédures internes**

Pour mettre en œuvre la politique salariale, les entreprises élaborent un ensemble de procédures. Celles-ci sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. Les accords d’entreprise sur les rémunérations créent de nouvelles règles propres à l’entreprise. Au fur et à mesure que les entreprises ont sophistiqué leur système de rémunération en multipliant les modalités et en individualisant ou en segmentant les procédures, la nécessité d’audits réguliers s’est imposée. Il est essentiel de disposer en permanence d’un référentiel rassemblant l’ensemble des règles portant sur chaque composante de la rémunération, et d’en contrôler le respect. L’auditeur réalise sa mission en

trois étapes : • il effectue l'inventaire des règles externes et internes et construit le référentiel ; • il délimite le cadre de ses investigations et procède aux travaux de vérification ; • il rédige et présente son rapport et ses recommandations. Les audits de conformité sur l'administration des rémunérations portent en particulier sur la fixation des salaires et de l'ensemble des autres composantes de la rémunération, les négociations salariales, les révisions salariales, l'égalité professionnelle et l'absence de toute discrimination, le respect des charges fiscales et sociales, les frais professionnels, les avantages sociaux, les primes spécifiques, la rémunération des expatriés, le paiement des salaires, l'intéressement, la participation, l'actionnariat salarié, la vérification des déclarations

### **Le contrôle interne de la paie**

Une mission également fréquente de l'auditeur consiste à évaluer la fiabilité du contrôle interne de la paie. Pour cela, il fixe les objectifs suivants et prépare les vérifications correspondantes :

- s'assurer que les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération
- s'assurer que le temps payé correspond au temps dû ;
- s'assurer de l'exactitude des calculs ;
- s'assurer que les niveaux de rémunérations ont été approuvés ;
- s'assurer que le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes. En matière de conformité des pratiques de rémunération, la mission de l'auditeur financier et la mission de l'auditeur social se recouvrent partiellement. Il est possible de délimiter les zones de recouvrement de l'audit financier et de l'audit social concernant les rémunérations à partir de l'analyse des risques que l'auditeur doit déceler, qu'il doit signaler dans son rapport et pour lesquels il doit effectuer des propositions de réformes ou d'amélioration et de simplification des systèmes existants (ASSE).

► Garantir aux salariés et à leurs représentants le respect par l'entreprise de toute la réglementation applicable dans le domaine social. Les délégués du personnel, qui assurent la fonction de réclamation, sont attentifs au respect de toutes les dispositions réglementaires ou conventionnelles. La programmation régulière d'audits de conformité dans les différents établissements et services de l'entreprise permet de déterminer les améliorations à apporter pour garantir ce respect.

► Garantir aux clients la conformité réglementaire car ils encourent eux-mêmes des risques. Le respect des dispositions réglementaires est parfois formellement exigé par les clients.

► Garantir à toutes les parties prenantes concernées que l'entreprise respecte l'ensemble des règles en vigueur et des engagements pris. Les actionnaires, en particulier les ISR (investisseurs socialement responsables), sont eux aussi soucieux d'investir dans des entreprises qui agissent en conformité avec le cadre réglementaire. Les risques et les coûts de la non-conformité sont perçus comme pouvant menacer la performance financière de l'organisation.

► Garantir la qualité des informations RH utilisées dans les décisions de gestion. La qualité des décisions, opérationnelles, quotidiennes ou stratégiques, repose sur la pertinence et la fiabilité des informations disponibles. Les dirigeants ont besoin de tableaux de bord sociaux réguliers pour piloter les organisations. Pour prendre des décisions stratégiques, ils ont besoin d'études sociales souvent approfondies reposant sur des données fiables. L'auditeur vérifie la disponibilité, la fiabilité et la pertinence des informations fournies aux décideurs.

#### **La qualité de l'information en matière de rémunération**

Les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non. L'audit porte sur les informations produites pour les différents destinataires internes et externes. Deux aspects importants en matière d'information sur les rémunérations doivent être soulignés :

- la confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives, celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- la sécurité est une seconde exigence. Les opérations informatisées de la paie doivent être protégées ainsi que l'accès aux bases de données. Il faut également vérifier que la concentration des traitements informatiques ne présente pas de risques majeurs pour les opérations de paie en cas d'incidents.

Si le risque est au cœur de la conformité, l'efficacité est marquée par l'atteinte des objectifs fixés préalablement, et l'efficience par la mesure des ressources engagées à cet effet.

### 2.3.1.1 Les audits d'efficacité

La FRH réalise-t-elle l'ensemble des activités opérationnelles prévues ? Tous les domaines de l'administration RH sont concernés. Les principales missions concernent l'atteinte des objectifs et le respect des délais. De nombreux audits portent sur le SIRH et sa capacité à fournir les informations et les documents nécessaires dans les délais prévus :

▀ L'atteinte des objectifs opérationnels est auditée dans les différents domaines de l'administration RH : le nombre prévu de recrutements, de bilans de carrières, d'entretiens professionnels, de pesées de poste, d'actualisation des fiches emploi, de mobilités internes, a-t-il été réalisé ? Certaines actions programmées ont-elles été abandonnées faute de temps et de moyens ? Les dispositifs nouveaux, nécessaires pour appliquer de nouvelles règles (le DIF, créé en 2004, par exemple) ou des décisions de politiques internes, ont-ils été élaborés et diffusés ?

▀ Le respect des délais en gestion des ressources humaines est un point essentiel. L'entreprise agile réduit les temps de réponse de la FRH aux demandes des opérationnels, souvent formulées dans l'urgence. Ainsi, en cas de pénurie de personnel dans un service, les délais pour réaliser un redéploiement, une mobilité interne, un recrutement externe ou l'adoption d'une mesure alternative (intérim, sous-traitance...) ont une importance stratégique. L'auditeur vérifie la capacité de l'organisation à répondre de façon optimale à son besoin dans les délais réduits au minimum.

▀ L'audit du SIRH porte sur sa contribution à l'accomplissement dans les délais de toutes les activités d'administration RH et sur la qualité des informations disponibles. L'auditeur vérifie si toutes les informations sont disponibles et permettent les analyses pour un diagnostic et des recommandations.

**Les audits d'efficience** La FRH est-elle suffisamment productive dans la réalisation de ses tâches administratives, globalement et dans chaque domaine ?

▀ L'audit global d'efficience repose sur des référentiels sectoriels, nationaux et internationaux. Deux indicateurs sont principalement utilisés :

– **le ratio effectif FRH/effectif entreprise** est assez facile à calculer et on peut disposer des référentiels de données d'enquêtes nationales et internationales. Il faut cependant, avant toute comparaison, vérifier les définitions retenues et les postes intégrés en contrôlant en particulier la prise en compte du personnel de paie, d'informatique RH, de certains services sociaux et

sanitaires, de la communication interne... Notons que le développement de l'externalisation modifie le ratio d'une entreprise sans pour autant en améliorer automatiquement l'efficacité. L'entreprise qui externalise de façon croissante des activités de la FRH réduit progressivement son ratio, sans faire pour autant des gains de productivité et des économies financières.

– **le coût complet de la FRH** par salarié intègre toutes les charges de la fonction, y compris les factures des prestataires externes assumant des tâches d'administration du personnel.

► Les audits par activité concernent de nombreux domaines. Le coût de la paie (bulletin de salaire + déclarations annuelles) intégrant les salaires du personnel dédié, l'amortissement des logiciels et leur maintenance, et les frais généraux du service, est comparé à celui des différentes propositions d'externalisation. Le coût du recrutement, décomposé pour les différentes étapes, est également suivi dans le temps et comparé avec celui d'autres entreprises ou de la sous-traitance. Le coût de la gestion des temps, de la gestion de la formation, de la gestion de composantes de la rémunération et d'avantages sociaux est également audité. Ces calculs servent de base à l'arbitrage entre externalisation et traitement interne de l'activité. Le coût par activité peut être suivi par le ratio coût/masse salariale. Les audits stratégiques Deux orientations stratégiques pour assurer le meilleur service RH aux clients internes peuvent faire l'objet de missions confiées à l'auditeur social :

► L'audit de l'e-RH : l'auditeur vérifie si l'entreprise bénéficie pleinement de tous les apports des TIC pour améliorer sa productivité et réduire ses coûts. En particulier, la disparition des opérations de saisie dans les services RH grâce à une saisie directe par les salariés concernés a-t-elle été poussée aussi loin que possible dans le contexte de l'entreprise ? Existe-t-il encore des supports papiers pour les demandes de congé saisies dans les services RH ? La gestion de la formation (convocations, édition des listes...) est-elle sur papier ? Etc.

► Les audits de l'externalisation de tout ou partie de la fonction RH nécessitent pour l'auditeur de répondre à quatre questions :

– L'externalisation permet-elle de réaliser les tâches selon les modalités définies dans le cahier des charges ?

– Le coût complet (achat de la prestation, coût interne résiduel, amortissement des coûts lié au changement...) est-il inférieur au coût précédent et conforme aux devis initiaux ?



– L’externalisation permet-elle à l’entreprise d’améliorer substantiellement et régulièrement ses process RH ?

– Existe-t-il des risques dus à la dépendance à l’égard du prestataire (perte de compétence, dépendance technologique, opacité des process, irréversibilité...) ?

### **2.3.2 L’audit des autres missions de la FRH :**

Deux approches sont envisageables pour auditer la performance de la FRH dans l’accomplissement de ses trois missions de partenaire stratégique, d’acteur du changement et de pilote de la motivation : – interroger les clients internes sur leur degré de satisfaction ; – auditer l’ensemble des pratiques et outils RH susceptibles de contribuer au succès pour chacune de ces missions. La satisfaction des clients internes L’auditeur interroge les clients internes (direction générale, responsables opérationnels, salariés, représentants du personnel) sur leur perception de l’efficacité de la FRH pour les trois missions suivantes :

▀ La FRH est-elle efficace dans le développement de la motivation, de l’implication et de l’engagement des salariés ?

Ce sont alors les salariés et leurs managers qui sont sollicités pour évaluer l’efficacité de la FRH. Les enquêtes d’opinion portant sur le degré de motivation des salariés, globalement ou par catégories, apportent un élément de réponse. Les enquêtes portent également sur certaines pratiques dont l’impact sur la motivation est reconnu. Les managers sont invités à évaluer l’appui que la FRH leur apporte pour favoriser la motivation de leurs collaborateurs.

▀ La FRH est-elle un partenaire stratégique performant sur lequel la direction générale peut s’appuyer en amont (élaboration de la stratégie) et en aval (mise en œuvre) ? L’auditeur interroge la direction générale sur sa perception du rôle stratégique de son DRH auprès d’elle. Les principaux dirigeants sont également sollicités sur l’aide de la FRH à la résolution de leurs problèmes opérationnels. Par exemple : – dans des activités de recherche et développement, la FRH est-elle support de la créativité et de l’innovation ? – dans des activités industrielles, la FRH apporte-t-elle sa contribution à l’amélioration de la qualité ?

▀ La FRH est-elle acteur du changement ? Accompagne-t-elle efficacement les dirigeants, les managers et les salariés dans la conduite et la réalisation des changements ? Tous les clients internes sont interrogés sur cette mission. Les audits font souvent ressortir un niveau élevé d’insatisfaction chez les managers dont les attentes sont fortes. Ainsi, concernant le recrutement, l’intégration et la fidélisation, la FRH aide-t-elle les managers à réussir la

diversité et à s'adapter aux évolutions. L'audit des politiques et pratiques de la FRH  
L'auditeur peut utiliser, en complément des enquêtes de satisfaction, des investigations sur les politiques et pratiques mises en œuvre par la FRH pour remplir ces missions.

► Pour la mission « développement de la motivation », l'auditeur examinera les pratiques existantes parmi celles dont l'impact sur la motivation a été mis en évidence.

### **L'audit des politiques de motivation**

L'auditeur recense les pratiques mises en place par la DRH pour développer la motivation dans l'entreprise. Il utilise comme référentiel la grappe des pratiques qui favorisent un haut degré de motivation. Il s'interroge notamment sur les points suivants : • l'entreprise offre-t-elle à ses salariés des possibilités d'expression sur l'organisation du travail et sur son amélioration ? Existe-t-il des systèmes d'innovation participative ? L'encadrement est-il évalué sur ses capacités d'écoute...

- l'évolution des postes de travail, l'enrichissement et l'élargissement des activités, la mobilité interne, permettent-ils aux salariés un développement régulier de leurs compétences et un renouvellement permanent de l'intérêt pour le travail ?

- les salariés adhèrent-ils à une vision de leur entreprise qui les amène à se mobiliser ? Quelles actions de communication sont réalisées ?

- l'organisation du travail et les conditions de vie au travail sont-elles en permanence améliorées pour répondre aux attentes des salariés ?

- le développement des compétences permet-il à chaque salarié de maîtriser son poste et de pouvoir progresser ?

- le partage des profits (intéressement, participation, actionnariat) est-il satisfaisant ? Sur chacun de ces points, l'auditeur étudie les pratiques et en évalue l'efficacité.

► Pour la mission « partenaire stratégique », l'auditeur examine la participation effective du DRH aux instances stratégiques : Comex, Codir, comités stratégiques. Il vérifie que le DRH dispose d'un système de veille et d'information lui permettant d'évaluer les conséquences RH de différentes options stratégiques. En particulier, l'auditeur s'assure que la DRH est effectivement intervenue en amont lors du lancement d'opérations de fusions-acquisitions, d'études de partenariats ou d'implantations de filiales à l'étranger, de redéfinition du portefeuille d'activité... De nombreux audits ont fait ressortir que certains risques RH et coûts

cachés liés à des stratégies de délocalisation n'avaient pas été pris en compte du fait d'une implication insuffisante de la DRH dans le processus de décision.

► Pour la mission « acteur du changement », les missions d'audit portent sur la pertinence et l'efficacité des outils conçus par la FRH pour aider la hiérarchie opérationnelle dans la mise en œuvre des changements. Ainsi, lorsque des changements technologiques imposent l'acquisition de nouvelles compétences individuelles et collectives, l'auditeur vérifie si tous les outils mis à la disposition des responsables opérationnels et des salariés y contribuent efficacement. L'actualisation permanente des savoirs dans l'entreprise répond-elle aux enjeux ?



# GENERAL EMBALLAGE

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

3 C  
HA  
PI  
TR

## **E 03 : L'AUDIT SOCIAL APPLIQUE A L'ENTREPRISE SPA GENERAL EMBALLAGE :**

### **3.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. Il fabrique à la commande des plaques double-face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays et réalise des post-impressions en haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 03 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire annuel de 18 milliards DZD.

Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001 version 2015.

Son siège social est à ZAC Taharacht , Akbou, dans la wilaya de Béjaia.



## HISTORIQUE :

Année 2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Cne d'Akbou, Wilaya de Béjaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

Année 2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

Année 2006

- Le capital est porté à 150 millions de dinars
- Effectif : 318 employés

Année 2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Effectif : 425 employés
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

Année 2008

- Début d'exportation vers la Tunisie

- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

Année 2009

- 03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY

FUND II « CyprusII» (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une

société de capitaux ( Société par actions)

- Effectif: 597 employés

### **Année 2010**

- Effectif : 630 employés

### **Année 2011**

- Effectif : 699 employés
- Novembre : Cotation COFACE « @@@ »

### **Année 2012**

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaia
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »
- Effectif : 830 employés

### **Année 2013**

- Effectif : 960
- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008

- Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de

Béjaia

### **Année 2014**

- o Effectif: 1005
- o Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)
- o Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye

### **Année 2015**

- o Effectif : 1100
- o Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha
- o Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

### **Année 2016**

- o Février: 1ere exportation en Espagne
- o Août : Sortie de Maghreb PrivateEquityFund et entrée de DevelopmentPartners International (DPI) et de la Deutsche Dation InvestitionsundEntwicklungsgesellschaftmbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social
- o Septembre : 1ere exportation en Mauritanie
- o Effectif : 1170

### **Année 2017**

- o Effectif : 1200

o Avril 19 : Notation COFACE @@@

### **Année 2018**

- Effectif: 1200
- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015
- Juillet 29: Notation COFACE @@@

### **Année 2019**

- Effectif: 1201
- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l’Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique
- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))
- Juin 19 : Première exportation sur la France
- Juillet 25: Notation COFACE @@@

### **Année 2020**

- Effectif: 1222
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
- Juillet 23: Notation COFACE @@@

### **Les valeurs de General emballage**

- Leadership

Nos politiques d’investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en



découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques

- Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

- Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement Durable

- Général Emballage s'engage à :

1. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
2. à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et
3. à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation

### **3.2 L'application de l'audit au sein de L'entreprise :**

Dans cette enquête, nous réalisons une mission d'audit social sur mesure qui prend en compte l'ensemble des exigences et problématiques de chacun des Salariés . Cela passe par la compréhension des besoins de l'entreprise, l'élaboration du questionnaire avec validation des questions et diffusion sur support papier , la collecte et le traitement des réponses et la rédaction / présentation du rapport final avec recommandations et axes de progression.

Nous avons choisi la réalisation d'un **audit RH** appelé **audit social** ou **enquête** sur le terrain pour mesurer le climat social grâce à l'utilisation d'un questionnaire « papier ». Ce dernier est essentiellement composé de questions fermées. L'étude des documents, des taux d'absentéisme, des accidents de travail... etc nous permet de mesurer le degré de satisfaction



des salariés au sein de cette organisation et montrer des facteurs comme les difficultés de l'entreprise, des changements stratégiques, le management, un rachat qui peuvent influencer sur le climat social .

### 3.2.1 PLANS DE TRAVAIL :

- **L'ordre de mission de l'audit social** : Cette phase préliminaire comprend le cadre de la mission de l'audit auprès de l'entreprise GE pour un essai d'élaboration d'un audit social au niveau de la direction des ressources humaines (DRH). Cette mission d'audit n'est pas consécutive à l'apparition d'un problème dans les pratiques ressources humaines au niveau de l'organisation mais c'est beaucoup plus pour l'apprentissage de notre champ théorique sur le terrain afin de le comprendre et le découvrir davantage.

Aussi, cet essai consiste à faire un audit de conformité et d'efficacité pour le contrôle des réalisations des objectifs de la direction des ressources humaines.

- **La phase de réalisation**

C'est le moment de l'analyse sur le terrain. Cette phase nous permet donc de récolter :

- **Des données quantitatives** : On va s'intéresser à :
  - la répartition par Sexe hommes-femmes
  - au taux d'absentéisme
  - Turn-over

- nombre d'accidents du travail ...etc
  - Evolution des effectifs
  - Evolutions des effectifs par catégorie socio professionnelle
  - Questionnaire auprès des salariés
- Des **données qualitatives** : On va tâcher de comprendre ici la culture d'entreprise :
- la communication interne
  - le processus de recrutement
  - lesystème dédié à la formation
  - La politique de rémunération.

Cet audit s'effectue sur le terrain. On va donc interroger les salariés afin de recueillir les données nécessaires. Le plus souvent, il s'agit d'entretiens individuels couplés à des ateliers collaboratifs.

### 3.2.1.1 La Pré enquête :

Cette étape nous a permis de recueillir des informations, de les analyser, et de construire notre référentiel pour mener à terme notre opération d'audit.

#### 3.2.1.1.1 L'état de l'effectifs de GE :

**Tableau 04** : l'évolutions des effectifs

Année	Unité Akbou	Unité Setif	Unité Oran	Unité Alger	TOTALGE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960

<b>2014</b>	819	115	76	/	1010
<b>2015</b>	802	290	87	/	1179
<b>2016</b>	777	331	84	/	1192
<b>2017</b>	774	323	90	/	1187
<b>2018</b>	774	334	93	/	1201
<b>2019</b>	772	332	118	/	1222
<b>2020</b>	771	348	135	35	1379

Source : documents de la DRH de GE

**TABLEAU 05 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle**

<b>UNITE</b>	<b>CADRE</b>	<b>MAITRISE</b>	<b>EXECUTION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GE DG</b>	39	39	65	143
<b>GE AKBOU</b>	33	149	446	628
<b>GE SETIF</b>	19	71	258	348
<b>GE RECUP/DECHET</b>	3	2	20	25
<b>GE ORAN</b>	8	31	96	135
<b>TOTAL</b>	102	292	885	1279
<b>Taux</b>	<b>7.97%</b>	<b>22.83%</b>	<b>69.19%</b>	

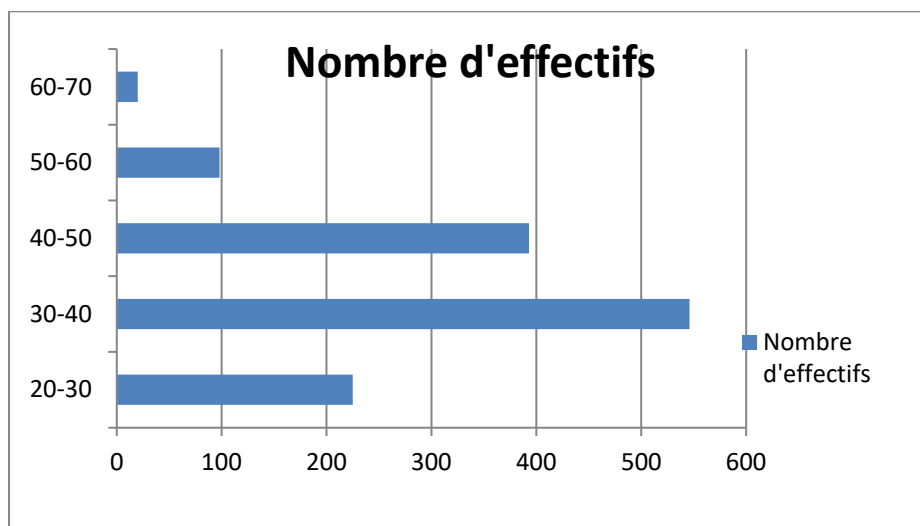
D'après ces données, la catégorie des exécutants représente la catégorie la plus importante de l'effectif global. Ce qui correspond souvent à la structure pyramidale de l'organisation humaine dans une entreprise dont l'activité principale est la production. Ainsi, la catégorie des cadres (supérieurs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

Et enfin, les agents de maîtrises représentent 9,74 % de l'effectif global.

### **3.2.1.1.2 La répartition des effectifs en fonction de la catégorie d'âge :**

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

**Figure 14 : Nombre d'effectifs**



**Source :** Document de la DRH de GE

Cette pyramide nous montre que La SPA GE a embauché ces dernières années (voir pyramide d'ancienneté, 10% de ses effectifs ont moins de 5 ans). Nous remarquons une concentration des effectifs des tranches d'âges suivantes : (30ans – 40ans) qui représentent le plus fort pourcentage de l'effectif global. Ce qui nous indique que ces catégories sont très importantes dans cette entreprise.

Par contre, la catégorie des 60ans-70 ans ne représente qu'un petit pourcentage de l'effectif global. Sans prendre en considération la politique de recrutement et de gestion des carrières, si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges peut se révéler délicate car à moyen terme, la situation des plus jeunes peut poser problème surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant et à long terme la toupie devient champignon d'où le départ massif des juniors qui peut entraîner une perte des compétences.

### 3.2.1.1.3 La répartition des effectifs par ancienneté :

**Tableau N° 06:** La répartition de l'effectif de GE par ancienneté.

Catégorie	Nombre	%
< 05 ans	1100	90.01
> 05 ans	122	10
<b>TOTAL</b>	1222	100

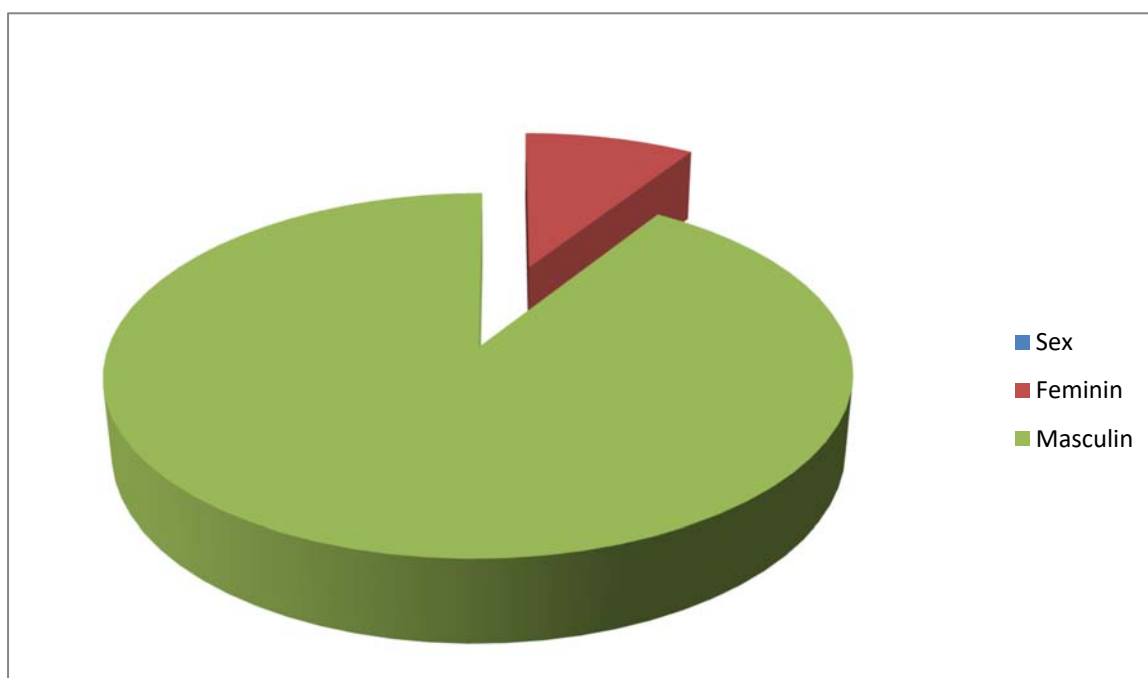
**SOURCE :** Document de la DRH de GE

A travers ce tableau nous remarquons que 90% d'effectifs ont plus de 5ans d'ancienneté, en 5 dernières années, 122 salariés ont été recrutés. D'après le chef de département du personnel « c'est pour pallier aux nouveaux besoins ayant pris naissance suite à la création des nouvelles unités

#### 3.2.1.1.4 La répartition des effectifs par sexe

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

**Figure 15 :** effectifs par Sexe



**Source :** Document de la DRH de la GE

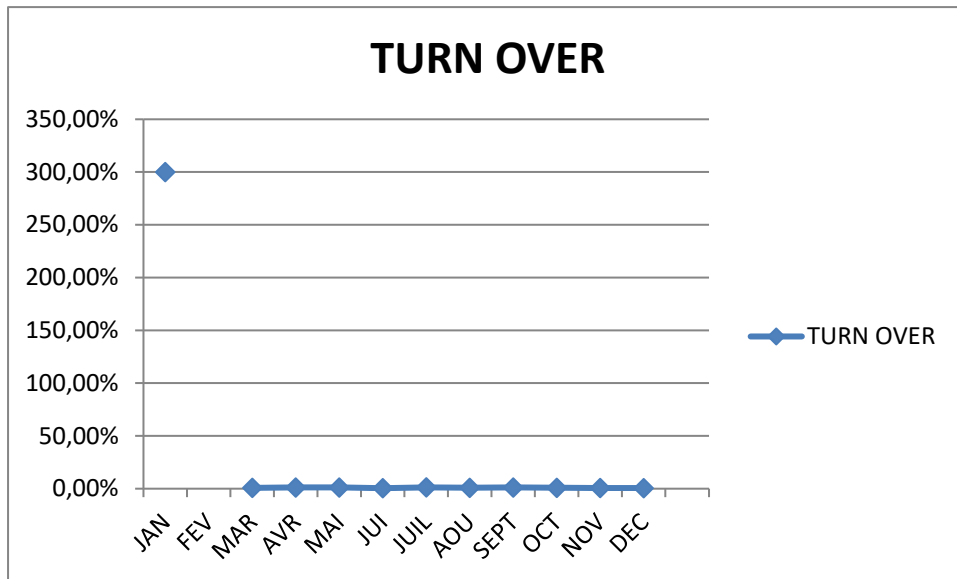
Les salariés de GENERAL EMBALLAGE sont en majeure partie des hommes soit 1174 et 117 femmes. Ces dernières représentent un taux faible même si aucune loi en Algérie n'exige un taux de participation des femme dans l'activité d'une entreprise.

Selon le Chef de département du personnel ,ce taux relativement faible est dû à l'activité de l'entreprise avec un système de travail continu (3x8), et ne peuvent pas assurer un travail de nuit d'où leur activité qui se limite dans l'administration. Le Système de cette entreprise se basant sur le travail sur machines .

### 3.2.1.1.5 Des données sur le climat social de l'entreprise GE :

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

**Figure : 16 :** L'évolution du turn-over :



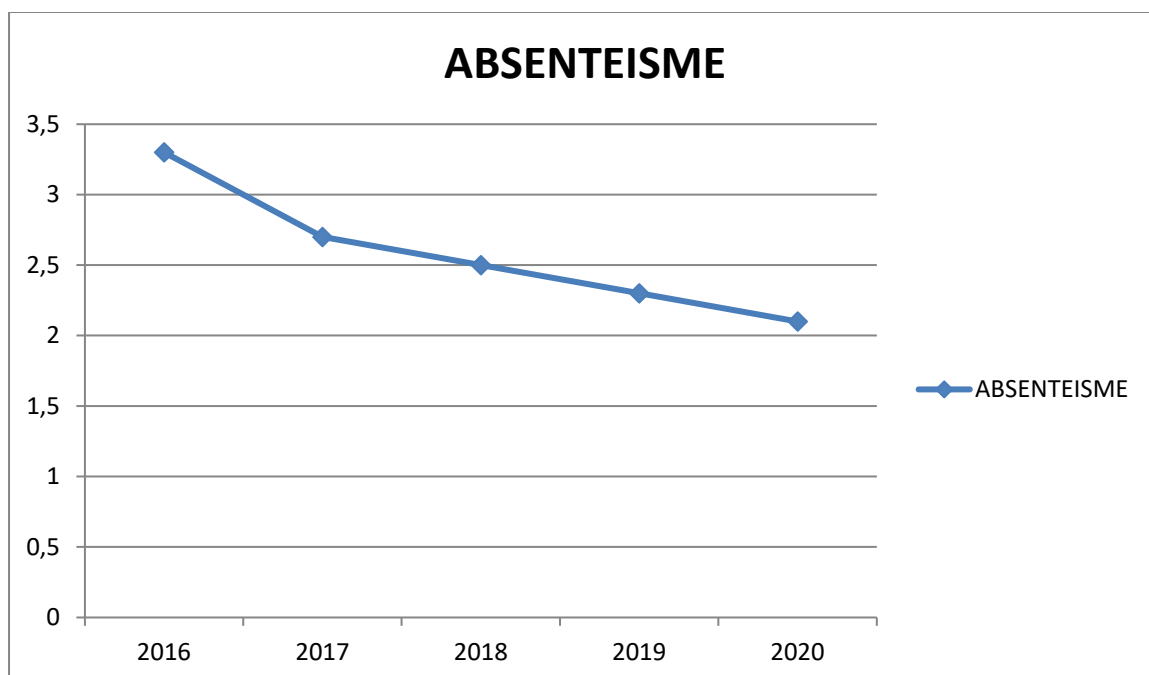
**Source :** Document du DRH de Ge

La figure ci-dessus nous indique une évolution décroissante du taux de turn-over de Janvier à Décembre.

En effet, D'après le Chef de département du personnel « les agents de maitrises et exécutants sont les catégories les plus touchées par le turn-over. Les fins de contrats et les démissions sont les motifs du turn-over au sein de la SPA GE. Ce qui nous indique que les départs de l'entreprise ne sont pas étudiés profondément (juste les motifs à savoir les démissions et les fins de contrats).

## Evolution de l'absentéisme :

Figure17 :taux d'absentéisme

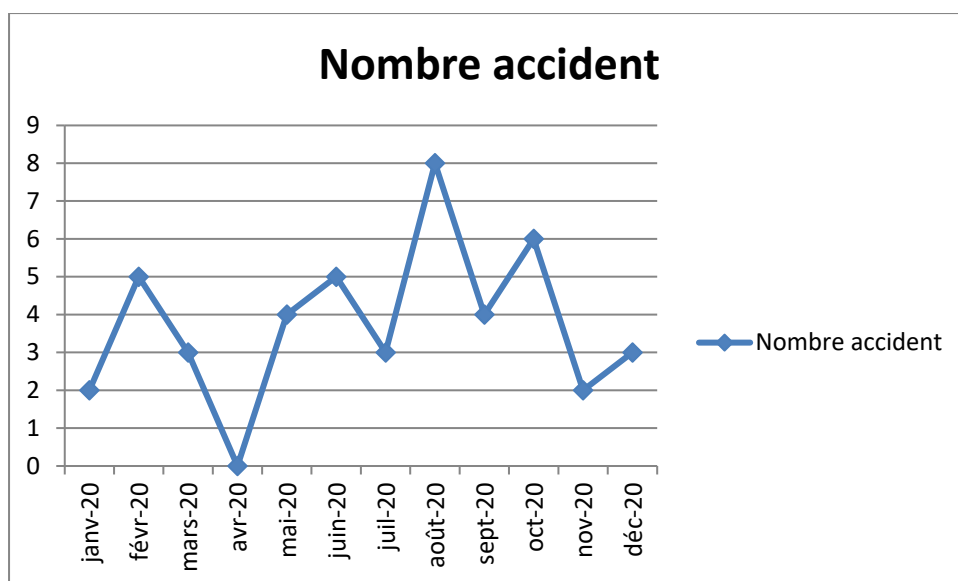


Source :Document de la DRH de GE

En l'absence des données des autres entreprises en Algérie (normes, référentiels nationaux ou sectoriel), on a procédé à des comparaisons en interne, ce sont des variations dans le temps du taux d'absentéisme. Un indicateur sert de moyen d'alerte : c'est un témoin qui permet de vérifier l'état de santé de l'entreprise. L'absentéisme chez GE est en constante régression et le schéma ci-dessus le confirme. En effet, le taux d'absentéisme est passé de 3,3% en 2016 à 2,1% en 2020. Avec un objectif d'avoir un taux d'absentéisme le moins élevé de. Cette dernière a d'ailleurs mis en place un suivi des cause de l'absentéisme pour pouvoir les diminuer .



**Figure18** : l'évolution des accidents au travail



**Source** : Document de la DRH

Nous constatons à travers le schéma ci-dessus, une baisse remarquable du nombre d'accidents, de 5 accidents en Février jusqu'à atteindre les 0 accidents en avril., ce qui démontre que des efforts considérables ont été fournis par l'entreprise en terme de sécurité au travail. Avec un objectif d'atteindre 0 accident a l'avenir .

**Tableau07 :La politique de formation au sein de GE :**

<b>formation</b>	31
Nombre d'agents formés	172

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

**La démarche formation au sein de GE** : Pour répondre aux besoins des départements en formation, GE a mis en place une organisation flexible et sur plusieurs étapes:

- Détection des besoins : Le responsable de la formation se base sur les évaluations des responsables, il procède ensuite à l'analyse des besoins pour comprendre exactement les attentes des salariés, et pour ce faire il organise des séances de travaux avec les

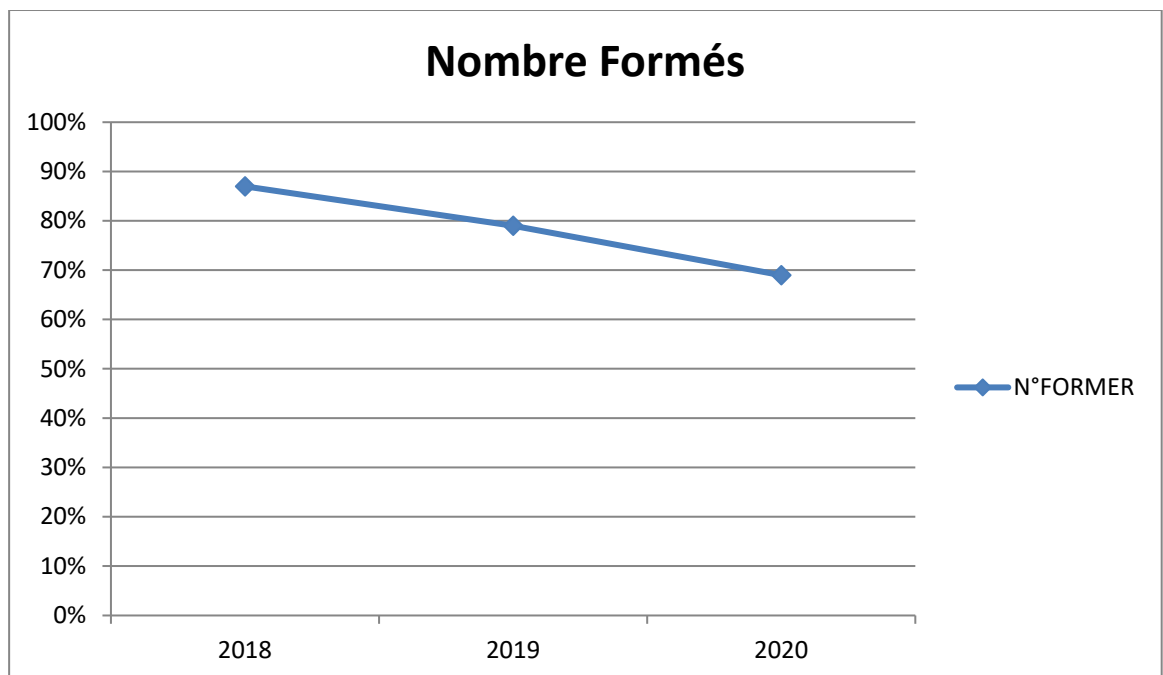
concernés en vue d'élaborer un programme de formation selon les besoins en compétences en vue d'atteindre les objectifs qui leurs sont fixés.

- Recherche des organismes de formation :
  - ✓ En interne : Le responsable formation organise aussi des formations en interne dispensées par des cadres dans des domaines précis, volontairement à consacrer le nécessaire de leur temps.

Une démarche qui permet de réduire les coûts et de valoriser les cadres et spécialistes dans leurs métiers.

- ✓ En externe : Dès la finalisation des besoins de formation, le responsable formation élabore un canevas et des cahiers de charges qu'il envoie à ou aux établissements sélectionnés et aux personnes concernés lorsque il juge que les programmes de formations dont ils ont besoins ne pouvant pas être satisfaits au niveau de l'entreprise.
- Organisation des formations : Les sessions de formations sont organisées sur la base des dates choisies et adaptées au travail des structures concernées. Le responsable s'occupe de tout le volet logistique et doit être présent aux sessions pour veiller à la mise en place des conditions nécessaires durant le déroulement des sessions.
- Evaluation des formations : Le responsable procède à deux types d'évaluation :
  - ✓ évaluation à chaud : elle est faite sur place et dès la fin de la session de formation.
  - ✓ évaluation à froid, trois mois après la session pour évaluer la pertinence de la formation.
- Suivi des formations : La gestion de la formation permet en outre un suivi administratif des formations effectuées (conventions, factures, programmes de formation, feuilles de présence...) et une évaluation qualitative des sessions.

**FIGURE19** : Evaluation de Nombre de salariées formés



#### **3.2.1.1.6 La politique de rémunération au sein de GE :**

La politique rémunération chez SPA GENERAL EMBALLAGE est composée de trois éléments à savoir le salaire de base, des primes et indemnités

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

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

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

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

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

Indemnité de panier : cette indemnité est payée dans le cas d'application de l'horaire continu, elle représente les frais de restauration engagés par le travailleur, et elle n'est pas cumulable avec les frais de mission.

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

- **Véhicule de service** : pour les cadres ;
- **PC portable** : pour les maitrises et cadres ;
- **Abonnements téléphoniques** : pour les cadres.

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

- 1- La rémunération ;
- 2- Conditions de travail;
- 3- promotions ;
- 4- style de management;
- 5- formation ;
- 6- communication ;
- 7- relations sociales
- 8- motivation

. Les réponses suivent une échelle de mesure qui est celle de liker d'approbation depuis la plus négative à la plus positive.

- **La présentation de l'échantillonnage étudié :** La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés de GE. Etant donné le nombre considérable des travailleurs (plus de 1000), nous avons construit un échantillon en suivant la méthode des quotas. Ce qui consiste à répartir les quotas, en fonctions des caractéristiques choisies à savoir : la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, et le sexe.

Notre échantillon est composé de 40 salariés pour lesquels des questionnaires leur sont distribué. Au total, nous n'avons récupéré que 23 questionnaires. Ceci nous amène à dire que la taille réelle de notre échantillon est de 23

- **Interprétation des résultat :**

Cette démarche explique les caractéristiques de notre échantillon à savoir : le sexe, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle

**Tableau 08** : La répartition de l'échantillon par sexe

Le Sexe	Nombre	Taux
Homme	14	60.86%
Femme	09	39.13%
Total	23	100%

**Source** : élaborer par moi-même

**Tableau 09** : la répartition de l'échantillon par âge

L'âge	Nombre	taux
-25ans	01	4.34%
25ans-35ans	09	39.13%
35ans -45ans	08	34.78%
45ans-55ans	03	13.043%
Plus de 55ans	02	8.69%
TOTAL	23	100%

**Source** : élaborer par moi-même

Notre enquête indique que la population étudié est jeune car le taux de ( 25ans-35ans) représente 39.13%

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

Catégorie	Nombre	Taux
Cadre	02	8.69%
Maitrise	04	17.39%
Exécutants	17	73.91%
Total	23	100%

**Source** : élaborer par moi même ,

D'après les résultat on constate que la population est homogène en terme d'effectifs.

**Tableau11** :Les affirmation du facteur rémunération

	Est-ce que votre salaire vous semble satisfaisant par rapport au travail fourni		Est-ce que votre salaire vous motive dans votre travail ?	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
<b>OUI</b>	<b>18</b>	<b>78.26%</b>	<b>20</b>	<b>86.95%</b>
<b>NON</b>	<b>05</b>	<b>21.73%</b>	<b>03</b>	<b>13.03%</b>
<b>SANS OPINION</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Source** : élaborer par moi même

D'après les résultats obtenus concernant la rémunération, 82.60% des interrogés disent être d'accord avec les deux affirmations, par contre 28.24% d'entre eux ne partagent pas cet avis ce qui représente un nombre pas élevé de désaccord. Cela indique que GE propose une rémunération riche avec le salaire de base et les différentes primes et indemnités mais qui restent apparemment insuffisant pour certain de salarié . Afin de conserver son capital humain, General Emballage doit ajuster sa politique rémunération de façon qu'il y'ait un équilibre entre les contributions et les rétributions de manière à satisfaire tous ces employés.

**Tableau12** : Les affirmations du facteur condition de travail

	Les conditions de travail me procurent une certaine sécurité, donc je me sens plus engagé dans mon travail		GE s'engage de plus en plus à améliorer les conditions de travail des salariés	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
<b>Oui</b>	21	91.30%	14	60.86%
<b>Non</b>	02	8.69%	05	21.73%
<b>Sans Opinion</b>	0	0	04	17.39%
<b>Total</b>	23	100%	23	100%

**Source** : élaborer par moi-même

Le deuxième facteur sur lequel nous avons interrogés les employés est les conditions de travail, 76.08% d'entre eux disent être d'accord de nos deux affirmations. Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que l'entreprise met en place des moyens nécessaires afin d'offrir un environnement de travail sécurisé et une qualité de vie meilleure pour ses employés.

**Tableau 13:** Les affirmations du facteur promotion

Libellé	Je suis confiant de l'avenir de ma carrière au sein de GE		La promotion au sein de GE respecte les critères de compétence	
	Nombre	%	Nombre	%
Oui	10	43.47%	11	47.82%
Non	7	30.43%	5	21.73%
Sans opinion	6	26.08%	7	30.43%
Total	23	100%	23	100%

**Source** : élaborer par moi-même

Le troisième facteur sur lequel nous avons interrogés les employés est les promotions, et gestion de carrière, 45.64% de la population interrogés disent être en accord avec les deux affirmations, alors que 26.08% ne le sont pas, sachant que 28.25% n'ont pas d'opinion. Même si la majorité de la population interrogée sont en accord mais il reste encore des efforts en matière de gestion de carrière qui est un facteur de fidélisation des salarié, d'où il faut privilégier et encourager l'évolution de carrière.



**Tableau14** : Les affirmations du facteur style de management.

	Mon responsable, par son style de management m'encourage à être ponctuel et présent dans l'entreprise		GE trace des objectifs clairs pour la réalisation de ses activités	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
Oui	20	86.95%	23	100%
Non	03	13.04%	00	00
Sans opinion	00	00	00	00
Total	23	100%	23	100%

**SOURCE** : établie par moi même

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

**Tableau15** : Les affirmations du facteur formation

	Les programmes de formation que j'ai suivie au sein de Ge m'ont permis de développer mes compétences individuelles		Les programmes de formations auxquels vous participez accroissent votre implication et votre attachement au travail	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
Oui	20	86.95%	13	56.52%
Non	03	13.04%	08	34.78%
Sans opinion	00	00	02	8.69%
Total	23	100%	23	100%

**Source** : élaborer par moi même

En ce qui concerne la formation, nous avons constaté que la plupart des salariés sont d'accord des programmes de formation qu'ils leur sont proposés, cela témoigne de l'engagement de General Emballage dans sa politique de formation qui répond aux attentes de ses employés.

**Tableau16** : Les affirmations du facteur communication

	je suis régulièrement informer des objectifs de mon entreprise		il existe une bonne communication entre les différents services et unités	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
Oui	18	78.26%	21	91.3%
Non	05	21.73%	02	8.69%
Sans opinion	00	00	00	00
Total	23	100%	23	100%

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

**Tableau17** : Les affirmations du facteur relation sociale.

	GE S'est prévenir les risques		mes revendications sont prises en charge par l'entreprise GE	
Libellé	Nombre	%	Nombre	%
Oui	18	78.26%	19	82.6%
Non	03	13.04%	04	17.39%
Sans opinion	02	8.69%	00	00
Total	23	100%	23	100%

**Source** : élaborer par moi même

D'après ces résultats nous remarquons qu'il y a un partage d'opinion entre les salariés interrogés . Mais ça ne nous empêche pas de faire des remarques en ce qui concerne le reste de la population interrogés vu qu'ils n'affichent pas pleinement leurs accords à nos deux affirmations, d'où le dialogue social entre les représentants des travailleurs (syndicat) et la direction des ressources humaines et celle de la direction générale est impératif pour prendre en charge leurs revendications. En observant l'évolution décroissante des indicateurs de la performance humaine étudiés, à savoir l'absentéisme, le turn-over et les accidents de travail, il sera clair de déduire les énormes efforts fournis par la direction. Des efforts appuyés par les différents domaines de la fonction ressource humaine de l'entreprise, tel que : La politique formation est considéré comme l'un des axes stratégiques de la gestion de ses ressources humaines, vu son influence sur l'aspect humain en matière de compétences (à travers la variété des programmes proposés), d'encadrement et d'évaluation.

Un facteur qui permet de valoriser le potentiel humain ; Les conditions de travail sont en mesure de répondre aux exigences des salariés, avec des standards sécurités hautement définis qui assurent un environnement de travail stimulant et un risque bas d'accidents de travail.

Cela encourage les employés à être d'avantages impliqués et augmente leurs performances professionnelles ;

- **L'opinion** : Après avoir mené notre travail de l'audit au sein de l'entreprise GE nous avons constaté des points forts et des points faibles suivants :
  - **Les points forts** : Un personnel stable avec une expérience assez appréciable ;
    - ♣ Le jeune âge de l'effectif qui aura un impact positif sur la dynamique de l'entreprise ;
    - ♣ Un suivi du personnel formé après la formation ;
    - ♣ La formation répond aux besoins de l'entreprise ;
    - ♣ Les conditions de travail sont favorables.
  - **Les points faibles** :
    - ♣ Définition insuffisante des objectifs ;
      - ♣ Insuffisances constatées dans la communication des objectifs ;
      - ♣ Insuffisances constatées dans la coordination entre les différents services et unités ;
      - ♣ Insuffisances constatées dans la prévention des conflits ;

- ♣ Insuffisances constatées dans la prise en charge des revendications des salariés ;
- Quelques recommandations : Cependant, à travers ce qui a été remarqué au niveau de cette entreprise, nous pouvons dire qu'il lui reste des éléments à développer et à mettre en œuvre.

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

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

# Conclusion Générale

---

L'audit social est un outil qui permet d'analyser et surtout d'évaluer la gestion des responsabilités sociales des entreprises.

C'est un examen professionnel qui mène à l'expression, avis et recommandations en améliorant la qualité de la gestion des ressources humaines .

L'audit social se distingue de l'audit classique par le fait qu'il se déroule dans un environnement différent : les personnes, leurs activités, les rapports de groupe.

Dans cette étude, nous avons tenté de souligner l'importance de l'audit social, en définissant sa place au centre du développement de la mission de la fonction des ressources humaines et son importance pour la gestion des processus RH dans les entreprises.

Nous avons essayé de présenter la fonction RH, ses enjeux et son apport, son aspect stratégique et ses processus,

J'ai eu la chance d'élaborer et d'évaluer une démarche d'un Audit Social en nous confrontant au domaine professionnel qui nous a donné l'occasion de compléter nos acquis théoriques par une expérience pratique grâce au stage que j'ai effectué au sein de l'entreprise **SPA Général Emballage** spécialisée dans la production d'emballage en carton qui nous a permis d'utiliser une méthodologie pour ce type d'audit.

Notre démarche nous l'avons renforcée par des ouvrages de base portant sur l'audit social des ressources humaines.

Nous avons essayé ensuite de la transposer à la fonction ressources humaines de la SPA GE pour pouvoir évaluer la performance de sa politique sociale dans les domaines de la formation, la rémunération, les conditions de travail, les promotions, la communication, le style de management et les relations sociales tout en étudiant les indicateurs de la performance du climat social suivants : l'absentéisme, le turn-over, et les accidents de travail.

## 4 Bibliographie

### Ouvrage :

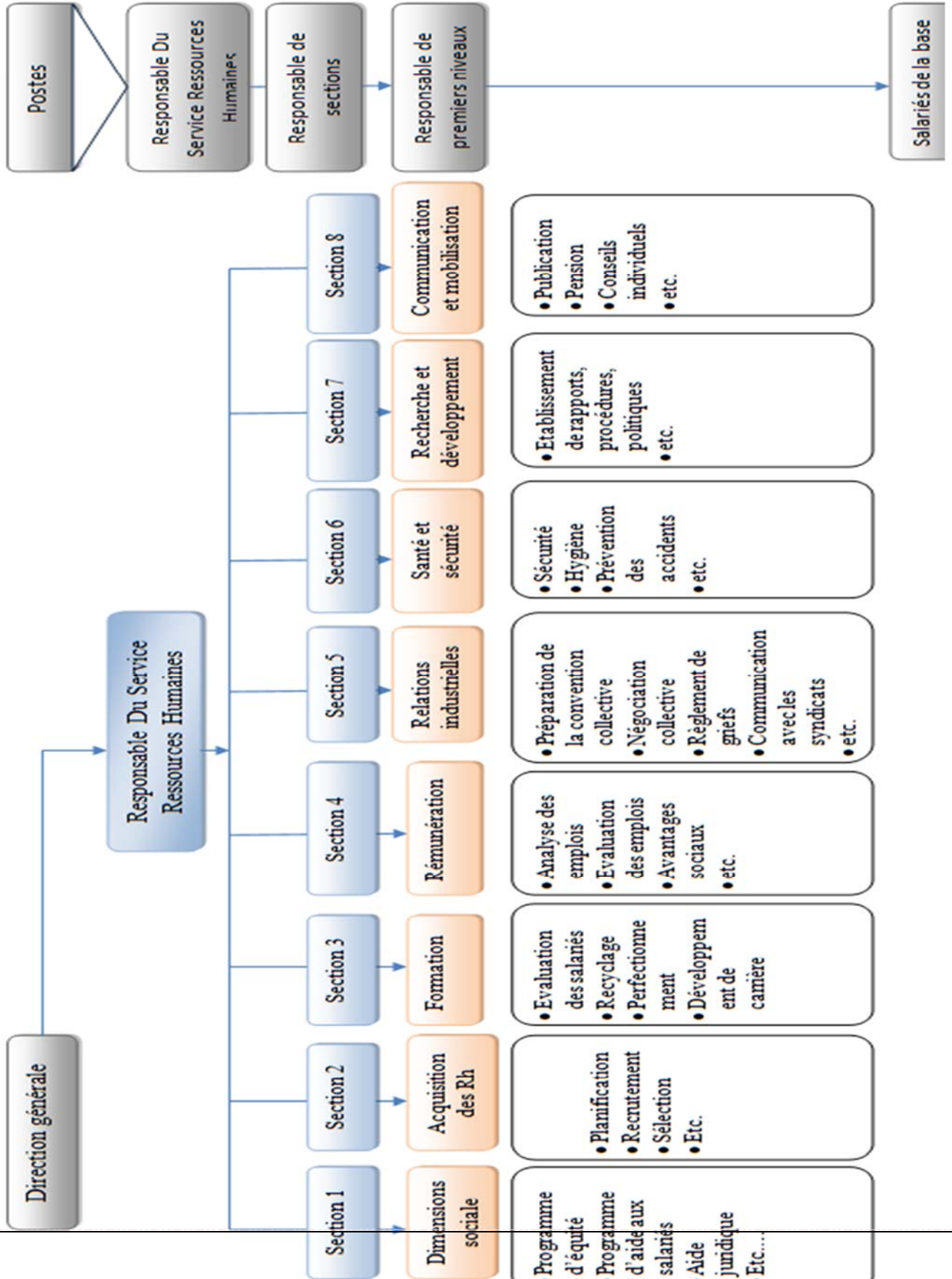
1. Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI/audit social : meilleurs pratiques, méthodes, outils/EYROLLES 2008
2. Jacques IGUALENS- Jean marie PERETTI. Op.cit. page 158
3. L.D. Sawyer « The practice of modern internalauditing » 1981
4. Raymond. VATIER/ AUDIT SOCIAL, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, enseignement et gestion, n° 16, Hivers 1980
5. (Couret et al., 1995.)
6. J.P. REVALEC « l'audit social et juridique »
7. Les outils de l'audit social ; optimiser la gestion des ressources humaines. Sylvie GUERRERO, page43
8. Institut International de l'Audit Social, Référentiel IAS : 2006 de l'audit social
9. Audit social : définitions, démarche et outils ; Igalens, Jacques.; Peretti, Jean-Marie. Page 52
10. J.PANTONA « audit de la réglementation du droit de travail », les petites affiches, 8 juillet 1988
11. O.Lemant, Audit Interne, Editione-thèque,2002, p. 181
12. J. BERNARD, Théorie et Pratiques de l'Audit Interne, édition Eyrolles, p. 243-244
13. L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
14. Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)
15. Gestion Des Ressources Humaines 2eme Édition De Boeck Auteurs : Skeiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier
16. P. Candau, Audit Social, Vuibert, 1998
17. Peretti J.M ; gestion des ressources humaines, Vuibert, 19e édition

**Site Internet :**

1. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
2. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
3. <http://www.iip.fr/accueil.html>
4. [www .Novethic .fr](http://www.novethic.fr)
5. <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>
6. <https://www.socialea.fr/actualites/quels-sont-les-objectifs-de-l-audit-social/>

# 5 ANEXE

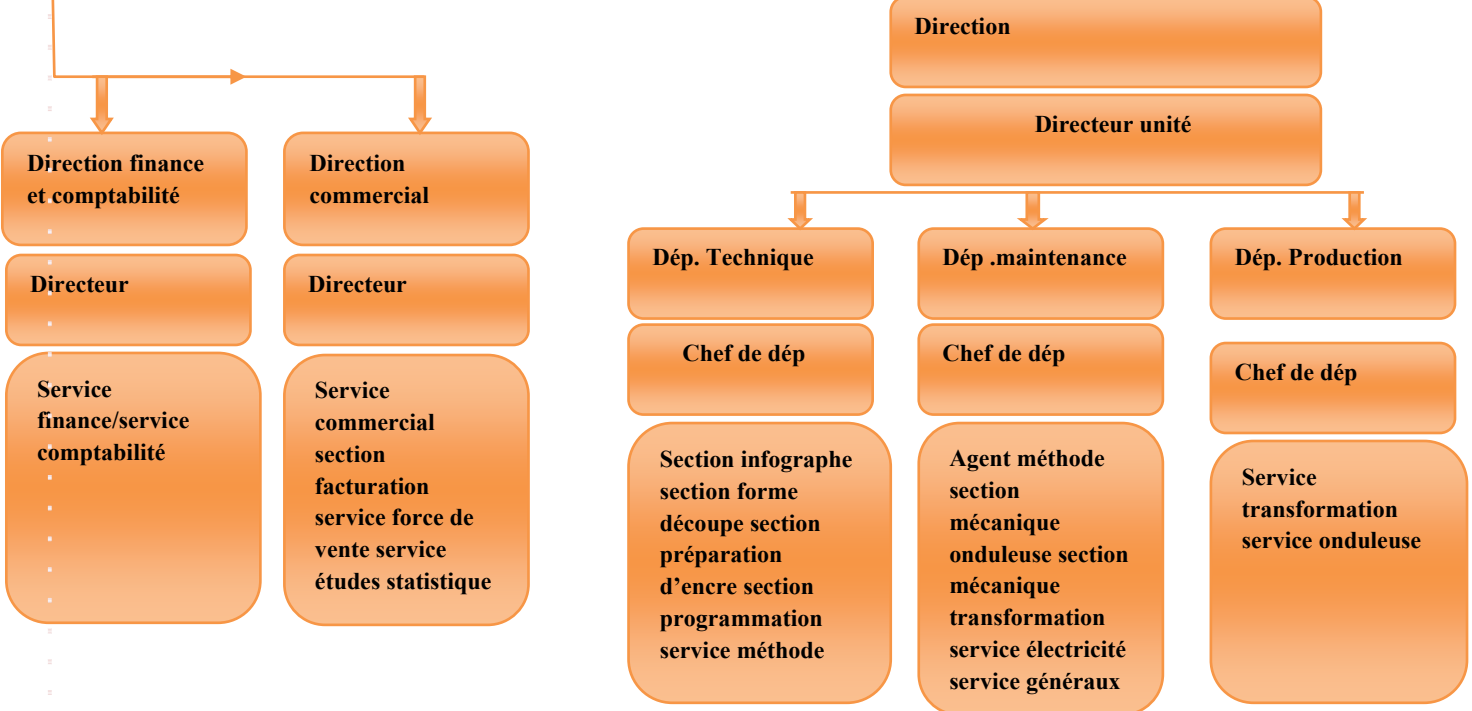
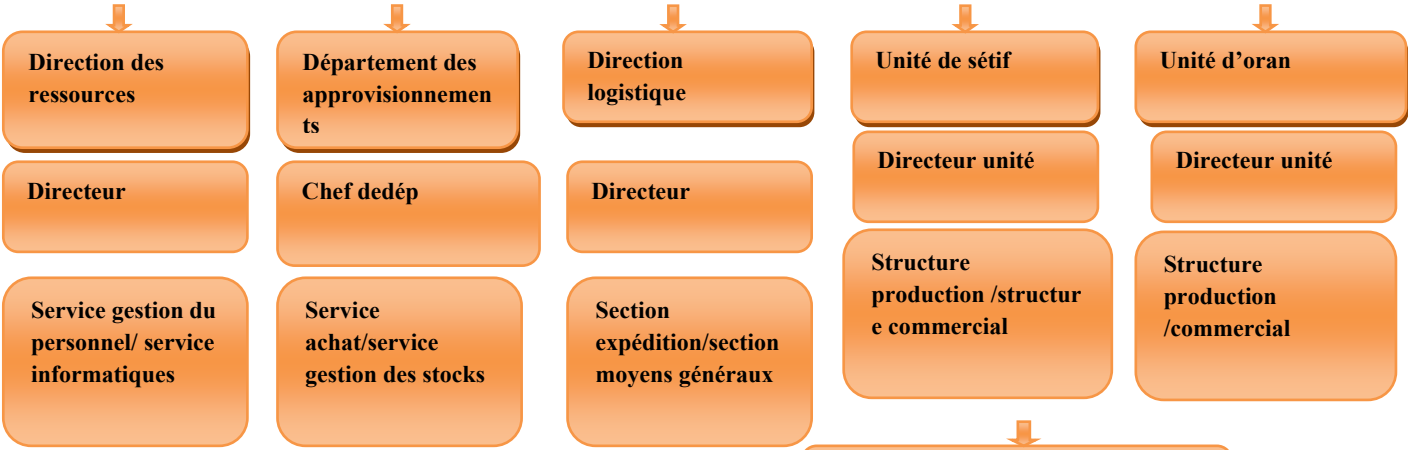
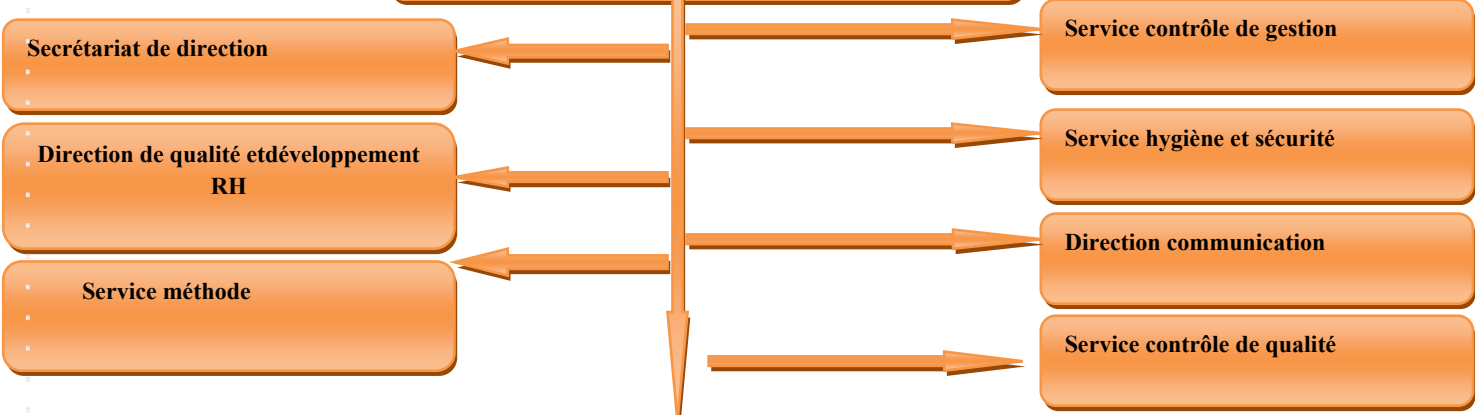
## ANEXE 01 : processus de recrutement





**Président directeur général**

**Directeur général**



## Table de matière

Introduction Générale.....	
1 CHAPITRE 01 : Cadre Conceptuel de L’audit Social.....	9
1.1 Introduction : .....	9
1.2 Section 1 : généralités sur l’audit social .....	9
1.2.1 Historique :.....	9
1.2.2 Définitions et Objectifs :.....	11
1.2.2.1 Définition ;.....	11
1.2.2.2 Objectifs :.....	12
1.2.3 Diversité des Pratique d’audit Social : .....	13
1.2.3.1 Les pratiques d’audit social dans le cadre de la certification : .....	13
1.2.3.2 Les acteurs qui créent les normes ou les référentiels de certification :.....	14
1.2.3.2.1 ISO (International Standardization Organization) :.....	14
1.2.3.2.2 Afnor (Association française de normalisation) : .....	16
1.2.3.2.3 OIT (Organisation internationale du travail) .....	16
1.2.3.2.4 SAI (Social Accountability International) : .....	17
1.2.3.2.5 IiP (Investor in People) .....	17
1.2.3.2.6 Les entreprises : .....	18
1.2.3.2.7 Lessyndicats : .....	19
1.2.3.2.8 Les auditeurs : .....	19
1.2.3.2.9 Les organismes certificateurs : .....	20
1.2.3.2.10 Les pratiques d’audit social hors du cadre de la certification .....	20
1.2.3.2.11 dimension horizontale:.....	20
1.2.3.2.12 :Dimension vertical :.....	21
1.3 SECTION 2 : méthodologie, mission et outils .....	23
1.3.1 : La Démarche de l’audit :.....	23
1.3.1.1 □ Phase 1 : cadrage de la mission : .....	24
1.3.1.2 Phase 2 : Travaux d’audit « la réalisation de la mission » ( Voir Anexe 1 ) 24	
1.3.1.3 □ Phase 3 : rapport d’audit .....	26
1.3.2 Les Missions de l’audit Social : .....	30
1.3.2.1 l’audit de conformité :.....	30
1.3.2.1.1 garantir la qualité de l’information : .....	30

1.3.2.1.2	Assurer le respect des dispositions légales et réglementaires :.....	31
1.3.2.1.3	Assurer l'application des instructions de la direction :.....	31
1.3.2.1.4	l'audit d'efficacité et d'efficience :.....	31
1.3.2.1.5	historique : .....	32
1.3.2.1.6	les objectifs : .....	32
1.3.2.1.7	analyse des moyens et ressources mis en oeuvre :.....	33
1.3.2.1.8	démarche de mise en oeuvre :.....	33
1.3.2.1.9	évaluation de l'efficacité :.....	34
1.3.2.2	l'audit stratégique : .....	34
1.3.3	Outils de travail :.....	35
1.3.3.1	: Outils de collecte de Donnée :.....	35
1.3.3.2	Outils et techniques d'analyses ;.....	36
1.3.4	L'audit social en Algérie :.....	39
2	Chapitre 02 : La Fonction des ressources humaines.....	40
2.1	Introduction .....	40
2.2	Section 01 : Gestion des ressources humaines .....	40
2.2.1	Définition des Concepts : .....	40
2.2.1.1	Définition des Ressources humaines : .....	40
2.2.1.2	Gestion des ressources humain :.....	41
2.2.1.3	Définition de la fonction RH : .....	42
2.2.2	L'évolution de la fonction.....	43
2.2.2.1.1	De la fonction personnel à la fonction RH.....	43
2.2.2.1.2	Pendant les trente glorieuses :.....	44
2.2.2.1.3	Depuis les années 1970 :.....	45
2.2.2.2	. Les raisons de cette évolution.....	46
2.2.2.2.1	FRh.....	47
	Processus de la fonction RH .....	47
2.2.2.2.2	Processus du Recrutement : .....	49
2.2.2.2.3	Processus rémunération : .....	53
2.2.2.2.4	Processus de la formation : .....	54
2.3	Section 2 : Audit de la Fonction Rh .....	58
2.3.1	Les audits de la fonction RH.....	58
2.3.1.1	Les audits d'efficacité.....	62
2.3.2	L'audit des autres missions de la FRH :.....	64

3	CHAPITRE 03 : L'AUDIT SOCIAL APPLIQUE A L'ENTREPRISE SPA GENERAL	
	EMBALLAGE :	67
3.1	Présentation de l'organisme d'accueil	67
3.2	L'application de l'audit au sein de L'entreprise :	72
3.2.1	PLANS DE TRAVAIL :	73
➤	La phase de réalisation	73
3.2.1.1	La Pré enquête :	74
3.2.1.1.1	L'état de l'effectifs de GE :	74
3.2.1.1.2	La répartition des effectifs en fonction de la catégorie d'âge :	75
	Le graphique suivant nous donne la répartition des effectifs, par tranche d'âge : ....	75
3.2.1.1.3	La répartition des effectifs par ancienneté :	76
3.2.1.1.4	La répartition des effectifs par sexe	77
3.2.1.1.5	Des données sur le climat social de l'entreprise GE :	78
	Tableau07 :La politique de formation au sein de GE :	80
3.2.1.1.6	La politique de rémunération au sein de GE :	82
3	Conclusion Générale	
4	Bibliographie	93
5	ANEXE	95

# Résumé

L'audit social est une démarche , analyse et applications des méthodes d'audit pour l'amélioration du climat social et le bien être des salariés . Sa genèse a commencé après la crise économique des année trente ainsi que sa pratique dans le cadre de la certification ou hors certification . Pour réussir un audit l'entreprise doit suivre les étapes suivantes :

le cadrage de la mission , la réalisation de la mission , le rapport d'audit .

Il existe Trois types d'audits assis sur des systèmes d'information variés : Audit de conformité, audit d'efficacité et Audit stratégique .

Pour réaliser cette démarche l'auditeur doit utiliser des outils de collecte de données comme l'interview, l'analyse des documents et le questionnaire

L'audit permet à l'entreprise d'identifier les risques et de progresser en terme de responsabilité sociale et d'analyser l'impact de la politique sociale sur le développement de l'entreprise sous tous les aspects de la Fonction des ressources humaines.

Notre travail de recherche a pour objet de comprendre et d'expliquer d'une part la démarche d'un audit social à travers l'étude et la présentation des différents principes et méthodes et Outils utilisées par l'entreprise SPA General Emballage. D'autre part, de comprendre l'impact de l'audit sur la performance de l'entreprise a travers la corrections des erreurs détectées dans le rapport d'audit .