

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE – Koléa**

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

Option : CONTROLE DE GESTION

Thème :

**Audit social : outil d'amélioration de la
performance sociale.**

**Cas : société de médecine du travail des industries
électriques et gazières**

Elaboré par :

Mme. BENSALAH Soumia

Mme. LOUIBA Leticia

Encadré par :

M.HAMEL Abdelmalek

Maître de conférences A à ESC Koléa

**Lieu de stage : société de médecine du travail des industries
électriques et gazières - Alger.**

Période de stage : Du 03/03/2019 au 30/05/2019

2018/2019

Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut, tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et reconnaissance. Par amour je dédie ce travail :

A ma très chère mère : mon bonheur, la lumière de mes yeux, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma joie et mon exemple éternel, Tu m'as comblé avec ta tendresse et affection tout au long de mon parcours . Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études, tu as toujours été présente à mes côtés pour me consoler quand il fallait. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

A mon très cher père : mon bonheur, ma fierté, qui a sacrifié pour ma réussite et m'aider à avancer dans la vie. Puisse dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit, merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer mon respect ce que vous méritez pour les sacrifices effectués à mon égard que dieu vous préserve la santé et une longue vie.

A mon cher frère Amine et ma chère sœur Assia : mon bonheur je vous remercie pour tous les moments passés ensemble et votre soutien moral, je vous dédie ce travail en vous souhaitant un avenir radieux et plein de promesses et de bonheur.

A mes chers neveux Anis, Anes et Yousef que dieu vous protège.

A toute ma famille : ma chère grand-mère, mes tantes, mes oncles et mes cousines

A mes chers amis : Celia, Sarah, Oussama, Yacoub, Walid, Nabil, Houda, Hadjer, Djihane, Zaky, Sifou, Adel, ...

Merci d'être toujours là pour moi.

BENSAÏF Soumia

Dédicace

Je dédie ce travail :

A ma chère mère en témoignage de ma profonde gratitude et de mon incontestable reconnaissance ainsi que mon profond amour, pour tous les sacrifices qu'elle me consente, toute la confiance qu'elle m'accorde et tout l'amour dont elle m'entoure.

A mon cher père, à qui j'exprime mon profond amour et ma gratitude pour son encouragement, sa confiance et son soutien moral et matériel et pour son amour.

A mes chères sœurs et à mon cher frère : Amina, Loubna et Said En leur espérant le plein de succès dans leurs vies.

A ma chère grande mère paternelle et ma chère tante Akila : qu'elles trouvent ici tout l'amour que je leur porte.

A ma chère grande mère maternelle que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mes amies Thinhinane, Lynda, Cherifa, Imane, Ryma, Hassiba et Mima

A mes camarades.

A mon binôme.

Louiba Siticia

REMERCIEMENTS

On remercie DIEU le tout puissant qui nous a donné la force, le courage, le savoir et la volonté de mener jusqu'à la fin ce travail.

On tient à remercier notre encadreur docteur HAMEL Abdelmalek, pour sa pertinence, et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils et sa bienveillance. Qu'il trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude.

Nos vifs remerciements vont à notre professeur KECHAD Rabah qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion tout au long de la réalisation de cette recherche.

On tient également à exprimer nos reconnaissances au docteur CHEBAANI Hasna notre encadreur au sein de SMT pour son suivi et son accompagnement, également monsieur MEZGHICHE Rachid, monsieur REHANE Ferhat et toute l'équipe de l'entreprise SMT pour leur aide précieuse.

On est par ailleurs reconnaissantes envers nos chères familles et nos amis pour leurs encouragements ainsi que leurs compréhensions.

Enfin on remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Introduction générale	A-D
Chapitre1: Les fondements de l’audit social	1
Section 1 : Notions de base sur l’audit interne	3
Section2 : Motions de base de l’audit social	18
Section 3 : Méthodologie et les outils de l’audit social.....	28
Chapitre 2 : La dimension sociale de la performance de l’entreprise	40
Section 1 : La performance de l’entreprise.....	42
Section2 : La performance sociale de l’entreprise	54
Section 3 : Apports de l’audit social pour la performance sociale de l’entreprise.....	64
Chapitre 3 : Audit social : audit de formation au sein de SMT	77
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	79
Section 2 : Mission d’audit RH	87
Section 3 : Mission d’audit de formation	94
Conclusion générale	115

N° de tableau	Libellé	Page
01	La divergence entre l'audit interne et l'audit externe.	11
02	La divergence entre l'audit interne et contrôle de gestion.	15
03	La divergence entre l'audit interne et contrôle interne.	17
04	Exemple de QPC préalable à l'audit de la GEPC.	34
05	Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure.	35
06	Comparaison entre la performance interne et externe.	48
07	Programme de la mission d'audit RH	87
08	QCI pour l'application de la procédure, commun pour l'ensemble des trois services.	89
09	Questionnaire de contrôle interne pour le service administration.	89
10	Questionnaire de contrôle interne pour le service de formation.	90
11	Questionnaire de contrôle interne pour le service de développement.	91
12	fiche de constat	92
13	QPC adressé au chef de service développement	99
14	QPC adressé au chef de service formation	99
15	La répartition des dépenses en formation par catégorie socio professionnelle	102
16	La répartition de l'échantillon par catégorie socio professionnelle	104
17	Les questions posées au responsable du service formation	105
18	Les réponses du chef de service formation	106
19	Les questions posées aux employés	107
20	Les réponses des employés	108
21	Mal identification du besoin en formation.	110
22	Traduction du besoin incompatible à la demande.	111
23	Insuffisance de communication des objectifs de la formation aux employés.	111

24	qualité de formation non satisfaisante	112
25	Insuffisance de l'analyse et l'évaluation de la formation.	113

N° de figure	Libellé	Page
01	Problématique de la performance	45
02	Organigramme global de SMT	80
03	Effectif par sexe	100
04	Effectif par catégorie socioprofessionnelle	100
05	Effectif par catégorie d'âge	101
06	Effectif par ancienneté	101
07	Nombre de salariés formé pour 2016-2018	102
08	La répartition de l'effectif de la direction générale par catégorie socio professionnelle	103

Numéro d'annexe	Libellé	Page
01	Le plan de formation	130
02	Fiche d'évaluation de la formation	131
03	Questionnaire d'évaluation	132
04	tableau de bord du processus RH	133

abréviations	Significations
ANDCP	Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnelle.
CDD	contrat à durée déterminée.
CMT	Centres de Médecine du Travail.
DEAST	Direction Etudes et Appui en Santé au Travail.
DG	Directeur général.
DRH	Directeur des ressources humaines.
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
GRH	Gestion des ressources humaines.
IAS	international accounting standards (Les normes comptables internationales).
IASB	International Accounting Standards Board (le bureau international des normes comptables).
IFACI	institut français de l'audit et du contrôle interne.
IFEG	Institut de formation en électricité et gaz.
IIA	Institute of Internal Auditors (institut des auditeurs internes).
IRP	instances représentatives du personnel.
ISA	International standards on Auditing (Standards Internationaux d'Audit).
ISR	les investisseurs socialement responsables.
KPI	Key Performance Indicator (indicateurs clés de performance).
QCI	questionnaires de contrôle interne.
QPC	questionnaires de prise de connaissance.
RH	Ressources humaines.
RSE	la responsabilité sociale des entreprises.
SMARTER	spécifiques, mesurables, atteignables réalistes, temporellement définit
SMT	société de médecine du travail des industries électriques et gazières
TQM	le Total Quality Management

La performance de l'entreprise était assimilée à une performance purement financière. Avec l'apparition des concepts de développement durable, il y'a lieu pour les entreprises d'intégrer l'aspect social et environnemental dans leurs activités, actuellement on parle de performance globale.

Pour être performante une entreprise doit accorder une importance majeure à ses ressources humaines. Elles sont considérées comme un véritable facteur clé de succès qui réalise la performance financière de l'organisation et sa pérennité à long terme.

Dans ce mémoire nous nous intéressons à la performance sociale et la manière d'améliorer cette dernière au niveau d'une entreprise algérienne, SMT société de médecine du travail des industries électriques et gazières. Pour cela nous avons utilisé l'audit social comme outil.

A travers l'audit de formation effectué nous avons détecté un certain nombre d'anomalies qui représentent des freins qui empêchent les employés de SMT d'être parfaitement satisfaits des formations effectuées.

Les résultats de notre travail se résument en un ensemble de recommandations qui peuvent s'avérer utiles afin d'améliorer la satisfaction des employés des actions de formations ce qui va par la suite augmenter leur niveau de motivation, d'implication donc améliorer leur performance sociale. Finalement ces résultats nous ont permis de confirmer nos hypothèses.

Mots clés : performance globale, performance sociale, audit social, audit de formation.

اعتبر أداء الشركة أداء مالي بحت. مع ظهور مفاهيم التنمية المستدامة ظهرت الحاجة للشركات لدمج الجانب الاجتماعي والبيئي في أنشطتها حاليا نحن نتحدث عن الأداء العام للشركة.

لتكون المؤسسة ناجحة يجب أن تعطي أهمية كبيرة لمواردها البشرية حيث انها تعتبر عامل نجاح رئيسي يحقق الأداء المالي لها واستدامتها على المدى الطويل.

في هذه المذكرة نحن مهتمتان بالأداء الاجتماعي وكيفية تحسين هذا الأداء على مستوى شركة جزائرية و هي شركة الطب المهني التابعة لمجمع سونلغاز و لهذا الغرض استخدمنا التدقيق الاجتماعي كأداة.

من خلال تدقيق عمليات التدريب اكتشفنا مجموعة من الحالات التي تمثل فرامل تمنع موظفي شركة الطب المهني من الرضا التام عن التدريب المقدم.

نتائج عملنا تلخص في مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تثبت فائدتها من خلال تحسين رضا الموظفين عن التدريب المقدم ، مما يؤدي إلى زيادة مستوى حافزهم وبالتالي تحسين أدائهم الاجتماعي. وأخيرا سمحت لنا هذه النتائج بتأكيد فرضياتنا.

الكلمات المفتاحية: الأداء العام ، الأداء الاجتماعي ، التدقيق الاجتماعي ، تدقيق التدريب.

Introduction générale

Le passage à l'ère de l'industrialisation le développement technologique économique et financier, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence. Met les organisations face à un réel défi celui d'être performantes, ou elles se doivent de mettre en place de nouveaux outils, pour créer de la valeur à chaque étape des différents processus tout en contrôlant les coûts, cela permet de ressortir avec un produit ou un service de qualité qui satisfait les exigences du client. Donc permet à l'entreprise de « survivre ».

La performance de l'entreprise s'associe à l'économie, l'efficacité et l'efficience. L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût, l'efficience se traduit par la maximisation de la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources et l'efficacité reflète la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

La vision traditionnelle de la performance qui se limite à une vision financière à court terme de l'entreprise est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale. la performance est devenue un concept polysémique et tridimensionnelle, incluant la dimension extra-financière par l'atteinte non plus uniquement d'objectifs économiques mais des trois catégories d'objectifs du développement durable (économiques, sociaux et environnementaux) pour promouvoir la durabilité de l'entreprise à long terme. Car les consommateurs, les entreprises, les citoyens, les pouvoirs publics et les investisseurs ont pris conscience des enjeux environnementaux, comme la nécessité de protéger un environnement en dégradation continue à cause des problèmes écologiques comme le réchauffement climatique, la pollution, la détérioration des forêts notamment l'amazonienne. Et aux enjeux sociaux, tels que la promotion de la sécurité et de la santé au travail, l'égalité de traitement et le respect des droits de l'homme. Aussi les médias et les nouvelles technologies de l'information et de la communication suivent minutieusement l'activité de l'entreprise, aucun scandale ne peut être étouffé. Cela fait que l'entreprise n'est plus considérée uniquement comme un outil de production et de commercialisation ayant pour but la réalisation de profits financiers mais également comme une entité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous. Aujourd'hui l'entreprise possède une responsabilité sociale ou sociale qui se définit généralement comme: «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Commission Européenne, 2001).

Pour répondre aux enjeux environnementaux et économiques toutes les fonctions de l'entreprise sont mobilisées, mais l'accent est plus mis sur l'apport de la gestion des ressources humaines à la réalisation de la performance de l'organisation. Pour apprécier l'efficacité et l'efficience des ressources humaines il est utilisé divers moyens, méthodes et pratiques parmi eux l'audit social qui aboutit à un rapport d'audit remis aux responsables et les différentes parties prenantes se souciant de la performance de l'entreprise.

Dans ce sens l'étude de la dimension sociale au sein de l'organisation s'impose. Et la recherche de la performance sociale qui se concrétise par la satisfaction des salariés dans le domaine social doit être une priorité pour toute entreprise se souciant d'être performante à long terme.

Notre recherche a pour objet l'étude de la performance sociale ainsi que de l'audit social qui sont des concepts récents et peu présents au sein des entreprises algériennes. Pour cela nous avons jugé utile de traiter le thème suivant :

« Audit social : outil d'amélioration de la performance sociale »

Au long de ce mémoire nous allons essayer de cerner la notion de la performance sociale et de montrer que l'audit social doit être pris en considération et mérite d'exister au sein des entreprises algériennes car c'est une fonction riche et complète, évolutive et performante, sur le plan théorique et pratique avec un accent marqué sur SMT (société de médecine du travail des industries électriques et gazières) filiale de SONELGAZ. Pour cela nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

Comment l'audit social peut contribuer à améliorer la performance sociale de SMT ?

Par problématique nous entendons l'analyse des questions ci-dessous qui constituent les préoccupations maitresses de notre mémoire :

- Qu'est-ce que l'audit social et qu'elle est sa méthodologie ?
- Quels sont les critères de la performance sociale?
- Qu'elle est l'intérêt de l'audit des ressources humaines pour SMT ?
- Comment peut-on mener une mission d'audit de formation au sein de SMT?
- Quel est l'intérêt de l'audit de formation pour SMT ?

Nous allons tenter à travers notre travail d'apporter des réponses à ces interrogations en proposant les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : l'audit de formation va aider à détecter les dysfonctionnements apparents par la suite proposer des recommandations pour améliorer les actions de cette fonction.

Hypothèse 2 : l'audit de formation peut s'avérer utile afin d'améliorer la satisfaction des employés vis-à-vis des actions de formations.

Hypothèse 3 : la réussite de la mission d'audit de formation menée repose sur la méthodologie suivie.

Importance du thème et objectif de la recherche :

Nous avons choisi ce thème en vue de motivations personnelles. Aussi c'est un sujet d'actualité, la performance sociale est une préoccupation majeure qui concerne toutes les entreprises voulant devancer la concurrence et survivre le plus longtemps possible. C.H. Besseyre des Horts qualifie les Ressources Humaines par « la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

Donc les ressources humaines sont considérées comme un véritable facteur clé de succès. Se prononcer sur la qualité des actions de formations menées, déceler les dysfonctionnements par le biais de l'audit de formation et établir des recommandations, des solutions que nous estimons être utiles dans le souci d'améliorer la performance sociale de SMT est un sujet de grande importance qui touche notre domaine de formation.

Egalement nous voulons attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social qui pourra constituer un facteur clé de succès pour l'entreprise

La méthodologie du mémoire :

Pour répondre à notre problématique, affirmer ou infirmer nos hypothèses la démarche méthodologique adoptée pour notre travail est descriptive et analytique. Notre travail a connu deux phases essentielles qui sont :

En premier lieu, l'analyse théorique que nous avons menée à travers une riche documentation nous a permis de formuler la problématique, les hypothèses ainsi que la méthodologie de notre recherche, en nous basant évidemment sur la littérature traitant les thèmes liés à l'audit social et la performance de l'entreprise. Le recours à l'analyse bibliographique semble être l'outil le mieux approprié pour pouvoir mener à terme la partie théorique de notre recherche, car elle permet de mieux cerner la question du rapport entre l'audit social et la performance sociale de l'entreprise. Les ouvrages qui traitent des questions relatives à l'audit social et à la performance de l'entreprise sous sa dimension sociale et économique sont spécialement privilégiés. Une attention particulière est également accordée

aux thèses et aux mémoires qui ont pour objet ce genre de problématiques ainsi que les articles qui sont également utilisés.

En deuxième lieu, la vérification de la validité des hypothèses nous pousse à la réalisation d'une enquête sur terrain de type qualitatif. On s'est appuyé sur deux éléments qui sont l'examen de la documentation et les interviews menées avec le chef de service formation et les différents personnels de SMT. Cela nous a permis de faire des constats importants sur la gestion sociale de la société.

La démarche d'investigation progressive que nous avons menée englobe les étapes suivantes :

- Visite préliminaire de l'entreprise pour connaître ses activités, appréhender ses problèmes et préciser les objectifs à assigner à l'étude ;
- Demande d'autorisation afin de mener notre mission ;
- Recueil d'informations ;
- Traitement et analyse des informations recueillies ;
- Préparation et élaboration d'un entretien semi directif permettant de vérifier nos hypothèses,
- Établissement du diagnostic ;
- Proposition de recommandations et d'actions correctives.

Structure du mémoire :

Pour bien mener notre travail, nous avons jugé utile de le diviser en (03) trois chapitres qui sont présentés comme suit :

- ✓ Le 1^{er} chapitre intitulé « les fondements de l'audit social » qui aborde en premier lieu l'audit interne afin d'introduire et de mieux cerner l'audit social puis la méthodologie et les outils de l'audit social.
- ✓ Le 2^{ème} chapitre intitulé « la dimension sociale de la performance de l'entreprise » qui traite d'abord la performance de l'entreprise et son interprétation selon les différents auteurs, puis la performance sociale sa définition, ses critères et ses indicateurs de mesure et finalement l'apport de l'audit social pour la performance sociale de l'entreprise.
- ✓ Le 3^{ème} chapitre intitulé « audit social : audit de formation au sein de SMT » où nous avons présenté en premier lieu l'organisme qui nous a accueilli « SMT », puis nous avons décrit la mission d'audit RH effectuée par l'équipe d'audit de SMT dans laquelle nous étions observatrices et finalement nous avons présenté la mission d'audit de formation que nous avons effectuée.

Chapitre1 : les fondements de l'audit social.

Pour faire face à une compétitivité accrue l'entreprise doit disposer de meilleures compétences notamment dans l'audit.

L'adoption de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise est une démarche volontaire. C'est un auto contrôle qu'effectue l'entreprise il lui permet d'apprécier la mise en œuvre et la bonne application des méthodes et pratiques, le fonctionnement des processus afin d'assurer la bonne gestion de toute l'organisation.

Dans ce sens afin d'apprécier la gestion des ressources humaines, l'efficacité du personnel et détecter les risques sociaux qui peuvent engendrer des risques financiers importants il y'a lieu de pratiquer l'audit social.

L'audit social fournit des analyses et des recommandations afin d'améliorer la performance de l'entreprise par le billet de son personnel.

Dans ce chapitre nous divisons notre travail comme suit :

Section 1 : notions de base sur l'audit interne

Section 2 : notions de base sur l'audit social

Section 3 : méthodologie et outils de l'audit social

Section 1 : notions de base sur l'audit interne

Dans cette section nous présenterons un bref historique sur l'audit interne, différentes définitions associées à ce concept, les objectifs, normes, chartes, code de déontologie, référentiel d'audit interne ainsi que son positionnement par rapport à d'autres fonctions.

1. Historique sur l'audit interne :

Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérien ou les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre de sacs de grains entraient dans les magasins que correspondaient aux sacs livrée par les fermiers.¹

D'origine latin « auditus ». Il signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter. Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient, oralement.

Ce terme a connu un développement et un élargissement à la fois vertical et horizontal à travers le temps et la création de la fonction d'audit est le résultat du développement de cette notion. Car l'audit permet de prévenir les risques, de réaliser des économies et aide à maîtriser l'instabilité de l'environnement et la complexité des paramètres de gestion et de contrôle ...etc. Ou le champ d'intervention de l'audit concerne aujourd'hui toutes les fonctions et niveau décisionnel de l'entreprise on parle ici d'un développement vertical de l'audit. Aussi la pratique de l'audit s'est vulgarisée pour toutes les entreprises qu'elle soit publique, associations, filiales petites et moyennes entreprises...etc. on parle d'audit d'entreprises publiques, audit d'associations, audit de filiales, audit de petites et moyennes entreprisesetc. c'est un développement horizontal de la pratique l'audit.

« La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux états unis »². La crise et la récession économique ont incité les dirigeants d'entreprises à réduire leurs charges à travers la revue de leurs comptes.

Les entreprises américaines faisaient appel aux cabinets d'audit externe qui faisaient des inventaires, sondages, analyses de comptes pour certifier les états financiers de

¹Vlaminick.H, histoire de la comptabilité, édition pragmos, paris, 1979,Page17.

²RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation, 3ème édition, paris, 2000, page 27.

l'entreprise. Pour réaliser des économies ces travaux étaient faits par le personnel de l'entreprise après accord des cabinets d'audit externe mais sous contrôle. Puisque les financiers de l'entreprise effectuaient des travaux d'audit on les a nommés « auditeurs » et « pour les distinguer des membres des cabinets, on les a qualifiés d' « auditeurs internes ». Ainsi est apparu non pas la fonction, mais le nom »³. Car ces auditeurs internes faisaient les travaux d'audit sans faire de synthèses ou de conclusions.

Après cette crise « ce personnel hybride a élargi le champ de ses activités de façon variable selon les entreprises. Certains ne se sont pas contentés d'analyser l'imputation comptable des factures, ils ont été voir, en amont, comment elles étaient élaborées ou, en aval, la suite qui leur était donnée. D'autres se sont davantage intéressés à l'organisation. D'autres enfin ont approfondi les travaux des auditeurs externes pour en apprécier la qualité, etc. En sorte qu'au bout de quelques années, certains se sont posé les questions quasi métaphysiques : « Qui sommes-nous ? Que sommes-nous en train de faire ? » Quelques-uns d'entre eux ont alors pris l'initiative de se concerter et, réintégrant leurs entreprises, de jeter les bases d'une nouvelle fonction pour tirer tout le profit de leurs expériences passées. Leur premier acte fut de constituer un corps de doctrine afin de donner une unité à la fonction qu'ils venaient de définir. Ainsi sont nées, en 1941. »⁴

1.1.IIA :

Fondé en 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) « est une association professionnelle internationale. L'IIA est le porte-parole au niveau international de la profession de l'audit interne ; il en est l'autorité et la référence reconnue et le principal défenseur et éducateur. Les membres travaillent dans les secteurs de l'audit interne, de la gestion des risques, du gouvernement d'entreprises, du contrôle interne, de l'audit des technologies de l'information, de l'éducation et de la sécurité. INTOSAI L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle. »⁵

³ RENARD.J, NUSSBAUMER.S, audit interne et contrôle de gestion pour une meilleure collaboration, édition organisation, paris, 2011, page 3.

⁴ IDEM.

⁵ www.oecd.org rapport, « contrôle et audit interne : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public » Centre de conférence de l'OCDE, Paris, France, 2011, Page 7 consulté le 28/02/2019 à 16 :54 .

1.2.IFACI :

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) « rassemble plus de 5 300 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à The IIA, réseau mondial représentant plus de 190 000 professionnels.

1.3.L'audit interne en Algérie :

La fonction audit interne a été récemment apparue dans les entreprises algériennes, elle été mal comprise en Algérie vue que la plupart des entreprises algériennes considère cette fonction comme un outil de punition et de sanction.

Parmi les causes de l'adoption de la fonction d'audit dans les entreprises algériennes les réformes économiques de 1988, vu que ces entreprises avaient besoins d'un volume important d'informations et assurer que ces informations soient fiables, elle doit être examinée par des spécialistes. Alors l'audit interne a commencé en Algérie.

Le cadre réglementaire régissant l'audit interne en Algérie la loi 88-01 du 12/01/1988 portant la loi d'orientation sur les entreprises publiques et économiques incite les entreprises à organiser et renforcer la structure d'audit notamment son article 40 qui dispose et oblige les entreprises publiques et économiques à organiser les structures interne d'audit et améliorer et suivre son fonctionnement .

2. Définition de l'audit interne :

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne nous avons choisi les définitions suivantes :

Pour L'IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne : «l'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tout niveau pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services.ses objectifs principaux sont dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que

les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »⁶

L'IIA (Institute of Internal Auditors) a donnée en 1999 a l'audit interne la définition suivante «L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »⁷.

D'après SCHIEKN pierre⁸: « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. ».

Des définitions citées ci-dessus on retient les points suivants :

- L'audit interne se fait de manière périodique.
- L'audit interne est une fonction indépendante et objective.
- L'audit interne est une fonction de contrôle et de conseil.
- L'audit interne aide l'entreprise à atteindre ses objectifs et créer de la valeur ajoutée.
- L'audit interne est une fonction universelle qui s'applique pour tous les processus de l'entreprise

⁶ NOUADJI.S, YEDDER.S, la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, Master en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieure de Commerce, Kolea, 2018, page14.

⁷ RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Organisation, 7ème édition, paris, 2010, p : 73.

⁸ SCHIEKN Pierre, Mémento d'audit interne , Édition Dunod, Paris, 2007, page5.

3. Les objectifs de l'audit interne :

L'audit interne permet d'assurer une double fonction de sécurité et de progrès :⁹

➤ La fonction de sécurité :

- Analyser, vérifier et informer la direction générale sur le degré de maîtrise et la fiabilité des activités, des processus et l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- assurer la protection des actifs de l'entreprise.
- assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière.
- Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, ...) sont établies, connues, comprises et appliquées
- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques
- Assure La rationalisation de l'utilisation des ressources et les moyens.
- L'efficacité des activités et les procédures de la gestion.

➤ Fonction de progrès :

- L'audit interne contribue par ses réflexions et ses études à l'Identification des pistes d'amélioration et des recommandations et des mesures correctives pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise

⁹<https://Univers-audit.over-blog.com> consulté le 01/03/2019 à 01 :35

4. Les types de l'audit interne :

Il existe deux types de l'audit interne :

➤ **L'audit financier :**

C'est un audit qui intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine les saisies et traitements comptables, l'information financière publiée par l'entreprise ; il ne néglige pas les actions qui ne sont pas engagées par les comptables eux même, mais ne s'y intéresse qu'en tant qu'élément déterminant la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement.¹⁰

➤ **L'audit opérationnel :**

Se concentre sur « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs»¹¹

L'audit opérationnel permet de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce qu'il ya un problème de fonctionnement ?
- Quelles mesures correctives pour résoudre ce problème ?
- Comment assurer un meilleur fonctionnement ?

5. La charte de l'audit interne :

La charte d'audit interne est établie en respectant la norme 1000 du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, elle est définit comme suit :

« La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction générale et du Conseil »¹²

¹⁰ Jean Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, audit opérationnel, éditionECONOMIA ,Paris ,1994,Page13.

¹¹ Thiery-Dubuisson Stéphanie, audit .Édition la découverte, 2004, Paris, Page18.

¹² www.theiia.org, consulté le 22 /02/2019 à 22 :23.

De plus de la définition de la mission, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne la charte d'audit interne comprend les points suivants :

- le positionnement du service d'audit interne dans l'organisation ;
- l'autorisation d'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ;
- les relations de l'audit interne avec les différents organes de contrôle ;
- le déroulement d'une mission d'audit interne et notamment les modalités de mise en œuvre des rapports. »¹³

6. Les normes de l'audit interne :

Puisque l'audit interne s'exerce au niveau international dans divers environnements juridiques et culturels et pour toutes les organisations qu'elle soit petites, grandes, publiques ou bien des filialesetc.

Il a fallu harmoniser la pratique de l'audit interne par des normes pour qu'elle ne soit pas influencée par ces diversités.

Les normes internationales pour la pratique de l'audit interne (ISA) ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB) et approuvées officiellement par l'IIA durant la même année.

Les Normes ont pour objet :

1. de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
2. de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation. »¹⁴

¹³ Idem .

¹⁴ www.theiia.org, Consulté le 2/03/2019 à 18 :50

Les Normes se composent de deux principales catégories de normes qui sont les normes de qualification et les normes de fonctionnement qui s'appliquent à toutes les missions d'audits. Ainsi que des normes de mise en œuvre qui complètent les deux premières.

- **les normes de qualifications :** Ces normes ont pour objet de définir les caractéristiques des auditeurs ainsi que celles des organisations d'audit ; elles sont au nombre de 18, classées en 4 groupes.
- **Les normes de fonctionnement :** Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis, au nombre de 31, et classées en 7 groupes.
- **Les normes de mise en œuvre :** Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

- **Activités d'assurance :**

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance.

- **Activités de conseil :**

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants.

7. Le code de déontologie :

Est défini par l'IFACI de la manière suivante « Le Code de déontologie de l'IIA (The Institute of Internal Auditors) comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne». ¹⁵

¹⁵ www.theiia.org, Consulté le 2/03/2019 à 19 h:04

Pour que la pratique de l'audit se conforme à l'éthique il est nécessaire de respecter les principes fondamentaux suivants :

- **Intégrité** : un auditeur interne qui n'est pas soumis à la corruption est à la base de la confiance et de la crédibilité accordée au jugement de l'auditeur.
- **Objectivité** : l'auditeur doit faire d'objectivité dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations relatives à sa mission et ne doit pas se laisser influencer dans son jugement.
- **Confidentialité** : l'auditeur doit garder le secret professionnel et ne pas rendre public les informations de l'entreprise que dans le cas où il y a une obligation légale ou réglementaire.
- **Compétence** : l'auditeur doit avoir un savoir-faire, des connaissances qu'il doit actualiser de manière régulière ainsi que de l'expérience pour la réussite de sa mission.

8. Les fonctions voisines de l'audit interne :

Dans cette partie nous essayerons de clarifier les différences majeures qu'il y a entre l'audit externe, le contrôle interne et le contrôle de gestion avec l'audit interne.

8.1. L'audit interne et l'audit externe :

L'audit externe peut être légal (obligation faite par la loi) ou contractuelle. Il consiste en l'expression d'une opinion objective par un (des) professionnel (s) indépendant(s) commissaire aux comptes ou cabinet d'audit quant à la sincérité et fiabilité des états financiers de l'entreprise

Bien que l'audit interne soit venu de l'audit externe, aujourd'hui les deux fonctions sont nettement différenciées, nous récapitulons les principales divergences dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : **La divergence entre l'audit interne et l'audit externe**

	Audit interne	Audite externe
Le statut de l'auditeur	C'est un fonctionnaire de l'entreprise	Commissaire aux comptes ou cabinet international, intervient sur la base d'une mission contractuelle ou

		légale.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne a une indépendance limitée il est indépendant des autres fonctions mais rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie.	L'auditeur externe exerce une profession libérale il possède une indépendance juridique et statutaire ce qui lui permet de mener sa mission avec toute objectivité.
L'objectif de la mission d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier que les politiques et recommandations des dirigeants sont bien appliquées. - s'assurer que les activités de l'entreprise sont bien maîtrisées en vérifiant la qualité des dispositifs de contrôle interne. 	Certifier les états financiers de l'entreprise en s'assurant que les comptes et résultats de l'entreprise représentent l'image fidèle de celle-ci.
Les bénéficiaires de l'audit	Satisfait un besoin interne celui des managers et direction générale, responsables des fonctions audités au niveau de l'entreprise.	Certifie les comptes de l'entreprise pour le besoin de divers parties prenantes managers, direction générale, actionnaires, fournisseurs, banquiers, clients, commissions de surveillance des opérations boursières, commissions de valeurs mobilièresetc.
Le champ d'application de l'audit	Grande étendue, puisque l'auditeur interne	L'auditeur externe porte son attention particulièrement

	s'intéresse à toutes les fonctions de l'entreprise.	aux fonctions qui s'intéressent à la détermination du résultat et à l'élaboration des états financiers. Mais pour que sa mission soit complète et de qualité il doit s'intéresser lui aussi à toutes les fonctions de l'entreprise.
Détection de la fraude	L'auditeur interne doit détecter tout type de fraude qu'elle influe ou non le résultat de l'entreprise Exemple : Une fraude touchant la confidentialité des dossiers du personnel.	L'auditeur externe doit prévenir toute fraude qui impacte sur les états financiers et la détermination du résultat de l'entreprise.
La périodicité des audits	L'auditeur interne travaille de manière permanente et régulière dans l'entreprise selon un agenda de missions planifié en fonction de la cartographie de risques	L'auditeur externe travaille sur la base d'un mandat de manière intermittente à des périodes spécifiques (fin de trimestre, fin d'année) pour certifier les états financiers de l'entreprise.
Les interlocuteurs	Les interlocuteurs de l'auditeur interne sont fonction de sa mission	L'auditeur externe dialogue avec les mêmes personnes des mêmes services.
Importance des conclusions faites	Les conclusions de l'auditeur interne sont généralement limitées à la direction générale et	Les conclusions de l'auditeur externe ont une grande étendue et influencent sur les parties

	responsables de l'entreprise ou il travail.	prenantes internes et externes puisque les actionnaires et investisseurs se réfèrent généralement aux rapports d'auditeurs externes avant de prendre une décision (investissement, alliance, etc.)
--	---	--

Source : Elaborée par nos soins à partir de nos différentes lectures

8.2.L'audit interne et le contrôle de gestion :

Avant de comparer l'audit interne au contrôle de gestion il est nécessaire de définir ce dernier en premier lieu.

« Le contrôle de gestion comprend un aspect « contrôle » (maîtrise d'une situation) et « gestion » (optimisation des moyens rares mis à disposition) ». ¹⁶

Pour Henri Bouquin, le contrôle de gestion comprend « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes. » ¹⁷

Pour Henry Bouquin les managers ont besoins de dispositifs ainsi que de processus pour s'assurer que leurs stratégies est bien mis en œuvre au plan opérationnel donc le contrôle de gestion intervient comme un régulateur de comportements.

Les ressemblances entre les deux fonctions :

- ✓ les deux fonctions sont récentes et en développement.
- ✓ En générale elles sont rattachées au plus haut niveau de la hiérarchie.

¹⁶ LEORY.M, contrôle de gestion l'essentiel en fiches, Edition francis lefevre, paris, 2006, p1.

¹⁷ LEORY.M, op.cit, page1.

✓ Leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise.

Les divergences entre les deux fonctions :

Tableau n°2 : La divergence entre l'audit interne et le contrôle de gestion.

	Audit interne	contrôle de gestion
l'objectif	L'auditeur interne veille que les activités de l'entreprise sont maîtrisées et s'assurer que les procédures de contrôle interne sont de qualité.	Le contrôleur de gestion vise à mesurer la performance. Il compare les réalisations aux prévisions, analyse les écarts et propose des actions correctives.
Périodicité	L'auditeur interne intervient tout au long de l'année selon son programme établie et planifié en fonctions des risques.	L'intervention du contrôleur de gestion dépend des résultats de l'entreprise.
Acquisition de l'information	L'auditeur interne se déplace et cherche l'information	Le contrôleur de gestion ne se déplace pas il reçoit l'information.

Source : Elaborée par nos soins à partir de nos différentes lectures

8.3. L'audit interne et le contrôle interne :

Le contrôle interne est « un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine: les informations financières sont fiables; les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées.»¹⁸

On peut distinguer trois niveaux de contrôle :

¹⁸ www.ifaci.com consulté le 4/03/2019 à 12 :43.

- L'autocontrôle ;
- Le contrôle de l'activité d'un agent par son supérieur hiérarchique ;
- Le contrôle réciproque de l'exécution des tâches d'un agent par un autre.

Tableau n°3 : La divergence entre l'audit interne et contrôle interne.

	Audit interne	Contrôle interne
Objectif général	Diagnostiquer les dispositifs de contrôle interne afin d'apprécier la maîtrise des activités.	Donner une assurance raisonnable aux différents dirigeants de l'entreprise quant à la réalisation des objectifs fixés
Modalité d'intervention	Intervient selon le programme d'audit.	sous sa propre initiative ou à la demande de sa hiérarchie - pour des contrôles réguliers et spécifiques
Contrôle le respect des règles	- Pertinence - Caractère suffisant	- Sans interprétation ni remise en cause
Conseil / Contrôle	-le conseil	- le contrôle formel - l'action de contrôle
Evaluation	- des procédures en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements - critique les procédures et non pas les "hommes" (le "chef" est toujours responsable)	- de l'action des hommes - détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables
Conséquences de l'action	-Remédiations fondamentale - Agit sur le fond	- Correction ponctuelle de l'infraction - Agit sur la forme

La source : élaborée par nos soins après nos lectures

Section 2 : notions de base sur l'audit sociale

Une entreprise peut avoir recours à un audit social pour mesurer l'état d'esprit de ses salariés et déceler les dysfonctionnements en particulier les risques psychosociaux également les manques au niveau de la gestion du personnel et les comportements managériaux vis-à-vis des salariés.

A travers cette deuxième section nous allons présenter l'audit social. L'origine de son apparition, sa définition, les différentes prestations de l'audit social, son objectif

1. L'origine de l'audit social :

L'audit social est une discipline récente c'est une déclinaison de l'audit opérationnel ou dans les années cinquante s'est développée l'audit par fonction (audit de la fonction achat, marketing etc.)

En France l'audit social prend son origine vers les années 1970 où il y a eu des travaux de réforme des entreprises. « En 1977 une obligation de publication de bilan social pour les entreprises de plus de trois cents salariés »¹⁹ était faite par la loi. Ce qui a poussé les entreprises à introduire la dimension sociale dans leurs activités et l'audit social prend sa place dans ce cycle.

En 1982 Raymond Vatier crée l'Institut international de l'audit social (IAS). À l'occasion du vingtième anniversaire de cet institut il explique les raisons de l'apparition de l'audit social et son importance majeure au sein de l'entreprise.

« Je ne soupçonnais pas en 1982, au départ de l'IAS, tout ce que la réflexion poursuivie sur le concept d'audit social allait nous apporter. Pour ma part, comme ingénieur, j'ai été formé dans une logique d'efficacité et de productivité. Ces préoccupations d'efficacité et de productivité ne concernaient que le seul processus de production. Avec l'ANDCP, nous avons commencé à dire que les questions de personnel ne pouvaient pas se traiter uniquement avec les bonnes intentions des uns, laissant à d'autres le soin de prendre des décisions empiriques, au nom de leur expérience et en fonction des contraintes du moment. Nous voulions faire apparaître le caractère professionnel de la fonction personnel. Nous avons alors

Rencontré l'ironie condescendante de certains. On nous trouvait prétentieux. Il fallait aussi souvent faire face à l'obstruction de la maîtrise. De leur côté, les directions

¹⁹ BERTIN.E, audite interne : enjeux et pratiques a l'international, Edition d'organisation, paris, 2007, page271.

Générales imaginaient rarement avoir besoin d'un directeur du personnel pour leur comité de direction. Les hommes du personnel existaient cependant. Ils recevaient les délégués du personnel, on leur demandait de faire respecter la discipline et d'assurer la paix sociale, c'est-à-dire d'éviter les conflits. On leur demandait aussi d'appliquer la réglementation du travail et, éventuellement, de faire respecter des barèmes de salaires et de primes. Qu'auraient-ils pu apporter dans une réunion de direction, où l'on discutait du lancement d'un nouveau modèle, de la mise en place de nouvelles machines, ou du transfert d'une production à la sous-traitance ? On s'est mis à poser une série de questions :

- Pourquoi y a-t-il moins de rebuts ici que là ?
- Pourquoi l'absentéisme ou le turn-over est-il plus important à l'usine A qu'à l'usine B ?
- Qu'est-ce qu'un bon ou un mauvais climat social ? – Pourquoi les secrétariats sont-ils rebelles aux nouvelles méthodes ?
- Est-il vrai que la formation pourrait rapporter plus ?
- Pourquoi les délais ne sont jamais respectés dans tel service ? Et nous avons fait deux découvertes :
 - la gestion d'entreprise forme un tout, il ne peut y avoir de gestion cloisonnée. Le pilotage de l'entreprise prend en compte aussi bien les données commerciales que les faits sociologiques, les évolutions technologiques et la situation de la concurrence ;
 - en matière de personnel comme en tout autre, on a besoin de se donner des objectifs, de les traduire en décisions et d'en vérifier la réalité d'application par la consultation d'indicateurs de résultats.

Pour tout cela, il fallait des auditeurs. Oui, il fallait disposer d'auditeurs, c'est-à-dire des hommes et des femmes, dotés de compétences et d'une solide méthodologie d'observation. Des auditeurs attentifs aux réalités, qui écoutent pour entendre, regardent pour voir et mesurent pour comprendre. »²⁰

²⁰ IGALENS.J, PERETTI.JM, audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, Edition d'organisation, paris, 2008, page 15,16.

En 1984 J.M PERETTI et J.L VACHETTE publient le premier ouvrage francophone dédié à l'audit social.

Donc le développement et la réussite de l'audit social est le résultat de la prise en conscience des entreprises que leurs performances reviennent principalement au facteur humain.

2. Définition de l'audit social :

Plusieurs auteurs et instituts et auteurs ont défini l'audit social nous avons choisi les définitions suivantes

Selon l'**institut international de 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. »²¹

Selon **Guerrero sylvie** « l'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines ». ²²

Encyclopédie de la gestion et du management « l'audit social est né de l'application de la démarche de l'audit opérationnel à la ressource humaine. Un audit social comporte des opinions émises par un auditeur indépendant et compétent sur la qualité de l'information sociale et sur celle des outils de pilotage social d'une organisation »²³

Selon ces différentes définitions on comprend que l'audit social consiste à analyser et évaluer les faits observés dans le terrain. Il s'applique aux salariés de l'entreprise et leurs relations avec les parties prenantes internes et externes. Son objectif principal est de détecter les anomalies, les dysfonctionnements et les risques dans la gestion des ressources humaines afin de formuler les recommandations d'actions correctives.

3. Le prestataire de l'audit social :

L'audit social peut être fait par un auditeur social interne ou externe le recours à ce dernier est fonction de deux contraintes le temps si la mission ne peut pas être programmée par manque de temps ou bien à cause d'un manque de compétence de l'auditeur interne.

²¹ <http://www.auditsocial.net/>

²² GUERRERO.S, les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2008, page1.

²³ LEDUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, page72.

L'auditeur social interne intervient dans le cadre du programme annuelle des missions d'audit interne. Il doit être impérativement rattaché à la direction générale et non pas au directeur des ressources humaines (DRH) ou un autre responsable de département. Grace à sa connaissance de la nature des relations sociales et la culture de l'entreprise l'auditeur social interne présente des avantages qui se résume ainsi:

- ✓ Son pré- diagnostic est plus rapide,
- ✓ Les objectifs de la mission sont plus faciles à définir,
- ✓ Il construit plus facilement les référentiels internes.

Les limites de l'auditeur social interne sont soulignées sur deux plans :

- ✓ Une moindre expertise sur chacun des domaines audités l'oblige à un travail préparatoire important pour construire des outils d'audit,
- ✓ L'utilisation de référentiels externes moins riches, en particulier pour les bonnes pratiques, et des préconisations pouvant être moins novatrices.²⁴

L'auditeur social externe possède généralement une grande expertise dans différents contextes et domaines ainsi que des guides d'audit validés, des indicateurs et des référentiels externes riches. Pour que l'audit soit efficace l'auditeur social externe doit interroger le demandeur de l'audit pour fixer avec précision les attentes et les résultats souhaités de ce dernier.

Il intervient sur la base d'un contrat signé avec l'entité auditée possédant les caractéristiques suivantes :

- La tâche des auditeurs est nettement définie.
- La rémunération est forfaitaire.
- L'autorité du cabinet d'audit sur les auditeurs est maintenue durant la mission.
- L'indépendance de l'auditeur dans l'exécution de l'audit est garantie.
- Une obligation de résultat.²⁵

²⁴ IGALENS.J, PERETTI.JM, op.cit, page 138.

²⁵ IDEM page 39.

4. Les objectifs de l'audit social :

L'audit social a pour objectif principal d'améliorer la performance de l'entreprise par l'intermédiaire des ressources humaines.

Parmi les objectifs aux quels répond l'audit social nous citons :

✓ Contrôler le respect des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et contractuelles afin de réduire les risques à supporter en cas d'une application insuffisante.

✓ Vérifier la fiabilité et la pertinence des informations transmises à :

- l'administration de l'état,
- aux associés en particulier les investisseurs socialement responsables (ISR),
- utilisées dans les décisions de gestion par le dirigeant

✓ Maitriser les risques sociaux, diminuer leurs conséquences financières et optimiser le gain et l'efficacité des ressources humaines grâce à des mesures et des outils appropriés qui permettent un diagnostic précis.

✓ Garantir aux clients le respect des dispositions réglementaires qu'ils exigent

✓ Aide à préparer les décisions et définir une politique sociale adéquate aux spécificités de l'entreprise et l'évolution de son environnement

✓ outil de prévention répondant aux désirs d'éviter l'aggravation de la situation sous forme des risques futurs

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

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

5. Les domaines et niveaux de l'audit social

➤ les domaines

L'audit social peut s'appliquer à :

- ✓ La fonction ressources humaines dans son ensemble
- ✓ A une sous fonction (recrutement, formation, gestion administrative...etc.)
- ✓ Un point particulier de cette fonction a l'instar d'un programme, une procédure, ou un problème (le traitement réservé à des catégories particulières des employés procédure des Rh, absentéisme, turn- overetc.)

➤ Les niveaux

On distingue trois niveaux d'audit social, dont les appellations diffèrent selon les auteurs pour certain comme candau l'audit peut être mené en trois niveaux administration, gestion et stratégie. Pour d'autres à l'exemple de Peretti l'audit social consiste en un audit de conformité, audit d'efficacité et audit stratégique.

Niveau 1 : «la gestion administrative du personnel »

Ce premier niveau correspond à l'audit de conformité. Selon le référentiel IAS de l'audit social le mot conformité signifie répondre aux exigences d'un référentiel.

Cet audit nécessite que l'auditeur ait des connaissances approfondies en matière de législation car il doit s'assurer que le service des ressources humaines respecte la loi en matière de sécurité du travail et droit du travail ainsi que les normes internes à l'entreprise (procédures, directives etc.). À titre d'exemples étudier les déclarations faites à la sécurité sociale, a la sécurité du travail, s'assurer que les conditions de licenciement sont conformes à la loi etc.

Niveau2 : « les systèmes et procédures de gestion des ressources humaines »

Ce deuxième niveau correspond à l'audit d'efficacité qui « consiste à étudier les conditions de mise en œuvre d'une ou plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, et à les améliorer pour accroître leur efficacité »²⁶. Ce type d'audit vise à répondre aux questions suivantes :

- ✓ Est-ce que les résultats sociaux sont conformes aux objectifs fixés ?
- parmi les missions les plus répondues qui permettent de répondre à cette question est

²⁶ GUERRERO.S, op.cit, page2.

que l'auditeur social suit les écarts existant entre les prévisions et les réalisations en matière de gestion des ressources humaines. L'auditeur cherche les raisons de ces écarts en procédant à leur analyse.

✓ Est-ce que les résultats sociaux ont été obtenus au moindre cout ? pour répondre à cette question la mission d'audit consistera à mettre en place des indicateurs de suivi de performances sociales ici l'auditeur s'intéresse aux couts d'obtention des résultats au sein de l'organisation. à titre d'exemple les résultats sociaux représentent les compétences acquises, la productivité, l'efficacité des ressources humaines etc. et les couts étudiés représentent les accidents de travail, les frais de personnel etc.

Exemples de questions que pose l'auditeur :

✓ La procédure de recrutement est- elle suivie ou défailante par manque de formation des agents charges du recrutement ?

✓ L'entretien annuel d'évaluation est- il opéré ? de quelle manière ? simple formalité ou instrument d'amélioration de la gestion ?

Niveau3 «les politiques de gestion des ressources humaines »

Ce troisième niveau correspond à l'audit stratégiqueou audit de direction cet audit consiste à « porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie ». ²⁷ L'auditeur social se réfère à la stratégie de l'entreprise afin de construire sa mission et faire le choix des outils adéquats à son élaboration.

Exemples de questions que pose l'auditeur :

✓ Les politiques de GRH sont- elles conformes aux objectifs de l'entreprise ?

✓ La stratégie globale de l'entreprise prend-elle en compte le facteur humain

Notons que dans une mission d'audit social, la qualité des référentiels utilisés influence la qualité de l'évaluation et des recommandations.

²⁷ IGALENS.J, PERETTI.JM, op.cit, page50.

Un système de référence est un ensemble d'éléments et de coordonnées Représentatifs d'une situation dont on peut rapprocher autant d'images comparables à chacun de ces éléments correspondants et relever des écarts significatifs de divers aspects de cette situation.

Généralement, il est possible de trouver le nombre nécessaire et suffisant d'éléments de référence pour rendre compte d'une situation ou d'un phénomène.

Il est également possible de relever des écarts significatifs de l'efficacité, de la conformité et de la pertinence des traits caractéristiques, entre la réalité observée et ces références

6. Les activités à auditer :

Les activités à auditer peuvent être regroupées comme suit :²⁸

➤ L'emploi

- Tenue des dossiers individuels (base de données)
- Documents statistiques à usage interne et externe.
- Recours au travail temporaire.
- Utilisation des stagiaires.
- Processus de recrutement.
- Gestion prévisionnelle de l'emploi.
- Suivi des pyramides des âges.
- Utilisation de contrats autres que le contrat à durée indéterminée.
- Suivi des départs.
- Processus de licenciement.
- Suivi des démissions.
- Suivi de l'accueil et de la période d'essai.
- Politique de promotion.
- Gestion des carrières.
- Politique d'égalité professionnelle entre les sexes.
- Suivi de l'absentéisme.

²⁸ PERETTI J.M et VACHETTE J.L., audit social, éditions d'organisation, 1984, page 36.

➤ Les rémunérations

- Les qualifications et les classifications.
- Les salaires réels par emploi.
- Les primes.
- L'individualisation des rémunérations.
- La hiérarchie des rémunérations.
- Les avantages sociaux.
- Les charges sociales.
- L'intéressement et la participation.
- Les négociations salariales.
- Les comparaisons externes.
- La paie
- Les documents relatifs à la paie et aux charges sociales.
- Les déclarations obligatoires.

➤ l'hygiène et la sécurité

- L'administration de la sécurité.
- Le budget sécuritaire.
- L'analyse des accidents de travail.
- La formation à la sécurité.
- Les relations avec les organismes spécialisés.
- La politique de sécurité.

➤ L'amélioration des conditions de travail

- La durée du travail.
- Les congés payés.
- Les aménagements du temps de travail.
- Les horaires individualisés.
- Le travail à temps partiel.
- Le suivi du temps de travail effectif.
- Le travail posté.
- Les conditions physiques de travail.

➤ **La formation**

- L'élaboration du plan de formation.
- Le budget formation.
- Le suivi des actions d'apprentissage.
- Les relations avec le comité d'entreprise et les délégués syndicaux.

➤ **Les relations professionnelles**

- Le respect de la réglementation.
- Les délégués du personnel.
- Les sections syndicales.
- Les commissions spécialisées.
- Les relations avec l'inspection du travail.
- Les conflits.

➤ **L'information et la communication**

- L'information descendante.
- L'expression directe des salariés.
- Les enquêtes d'opinion.
- Le climat social.
- L'encadrement.
- Les systèmes d'entretiens individuels.

➤ **Activités sociales et culturelles**

- Budget des œuvres sociales.
- Prestations complémentaires.
- Médecine du travail.
- Service social.
- Politiques des œuvres sociales

Section 3 : Méthodologie, outils et techniques de l'audit social

Durant cette section nous nous intéressons au déroulement d'une mission d'audit social ou nous allons mettre en relief la spécificité méthodologique de cette dernière, son processus de mise en œuvre, les outils et les techniques utilisés par l'auditeur social

1. La spécificité méthodologique de l'audit social

La particularité méthodologique de l'audit social vient de son objet, ou le caractère qualitatif de la fonction ressources humaines aura des répercussions sur les méthodes retenues. Contrairement aux autres audits fonctionnels l'auditeur va recourir à l'emploi de méthodes et de techniques appartenant au domaine des sciences sociales. Il devra également effectuer des enquêtes et des entretiens puis analyser les opinions, les attitudes et les comportements du personnel.

2. Le processus de conduite d'une mission d'audit social

« La démarche de l'auditeur pour mener à bien sa mission suit habituellement quatre étapes :

- l'engagement de la mission,
- La préparation de la mission,
- Sa réalisation,
- La production et la présentation du rapport. »²⁹

2.1.L'engagement de la mission:

Cette phase permet de comprendre le cadre de la mission de l'audit c'est-à-dire sélectionner les points significatifs sur lesquels se centre la mission. On agit sur trois acteurs qui sont :

- **Le Client** (et/ou commanditaire ou prescripteur) qui est le demandeur de l'audit.
- **L'auditeur** qui mène les différents travaux d'audit en vérifiant des aspects quantitatifs et qualitatifs, la pratique des procédures et des plans, rédige un rapport écrit et préconise des solutions en s'appuyant sur des preuves tangibles.
- **L'audité** (ou fournisseur de l'audit) qui exploite le rapport d'audit pour améliorer le système et remédier aux dysfonctionnements identifiés.

²⁹ IGALENS.J, PERETTI.JM, op.cit, page 39.

L'audit social peut être fait par un auditeur social interne ou externe le recours à ce dernier est fonction de deux contraintes le temps si la mission ne peut pas être programmée par manque de temps ou bien a cause d'un manque de compétence ou de ressources de l'auditeur interne. L'auditeur social externe intervient sur la base d'une lettre de mission qui définit le thème et les motifs de la mission, les attentes du client, les principaux enjeux, les principaux risques le périmètre de la mission et la période.

Par contre l'auditeur social interne intervient dans le cadre du programme annuelle des missions d'audit interne. Son intervention repose sur un ordre de mission signé par le directeur général ou le président. L'ordre de mission précise l'origine, le thème, l'objectif, le champ d'application, le chef de la mission, les auditeurs, les ressources allouées, etc.

Le prescripteur adresse sa demande qui se situe a plusieurs niveaux ³⁰ :

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

Une réunion entre l'auditeur et le prescripteur est faite pour discuter et clarifier les termes de la lettre de mission.

2.2. La préparation de la mission:

Avant d'entamer sa mission l'auditeur social interne ou externe doit prendre connaissance de l'entité à auditer cela lui permet :

- D'avoir une vision d'ensemble sur l'organisation et des dispositifs de contrôle interne mis en place et des processus à auditer.
- identifier les risques et les problèmes importants de la fonction et éviter de se perdre dans du détail inutile.
- définir les objectifs de sa mission, mieux la planifier et l'estimer en termes de cout et de temps.

³⁰ PERETTI.J.M, Ressource humaine et gestion des personnes, Edition Vuibert, 6eme édition, paris, 2007, page209.

Le temps que peut prendre cette étape est en fonction de la complexité du sujet, profil de l'auditeur formation et expérience professionnelle, la qualité des dossiers d'audits qui va aider ou non l'auditeur à réunir l'information rapidement.

A la fin de sa prise de connaissance l'auditeur doit être capable de répondre aux questions suivantes

« -quelle information recueillir, avec quels outils et auprès de quels types d'individus ?

- quelles techniques d'analyse de données faut-il utiliser pour étudier le problème posé ?

-comment valider les résultats obtenus et éventuellement leur impact financier ou social ?

-quelle forme prendra le rapport final d'audit social ? »³¹

Durant Le pré- diagnostic l'auditeur va recueillir des informations qui sont d'ordre générales, techniques, commerciales et financières³². Ainsi qu'une prise de connaissance de la stratégie sociale de l'entreprise et la réglementation applicable. Afin d'élaborer son référentiel et son programme d'audit

2.3.La réalisation de la mission :

Cette phase commence par une réunion d'ouverture qui se nome aussi réunion d'orientation ou réunion de début des opérations, après cette réunion l'auditeur va commencer la réalisation de sa mission. Durant cette réunion il est abordé les points suivant

- **Présentation** : les auditeurs en charge de la mission et les audités se présentent.
- **Présenter la fonction d'audit** : l'auditeur va expliquer les objectifs d'audit pour informer les audités dans le cas ou ils n'ont jamais été audités, pour actualiser leurs connaissances ou bien pour les rappeler en cas d'omission.
- **Référentiel de l'auditeur** : l'auditeur expose ce qu'il a l'intention de faire qui est fonction des risques détectés pendant la préparation de la mission, de leurs cotés les audités signalent leurs observations si par exemple l'auditeur a omit un point

³¹ GUERRERO.S, op.cit, page13.

³² PERETTI J.M, op.cit, page88.

ou si ils jugent qu'une question est secondaires et peuvent apporter des éclaircissements sur place et c'est a l'auditeur de juger si les justifications apportées sont suffisantes ou non. Apres lecture et discussions l'auditeur obtient un référentiel contenant les objectifs précis de la mission et son champs d'application qu'il s'engage à réaliser.

- **Rendez-vous et contacts** : il sera déterminé pendant la réunion les personnes que les auditeurs doivent rencontrer (cela n'est pas a titre limitatif) pour vérifier leurs travaux, pour pratiquer des interviews et collecter des informations. Ainsi que le moment approximatif ou va passer l'auditeur au service.

- **Logistique de la mission** : cela concerne les conditions matériels mis a disposition pour l'auditeur au cours de sa mission a l'instar du transport des auditeurs sur les lieux de l'audit, bureau avec téléphone, branchement possible pour micro-ordinateur, fax, photocopies..etc.

- **Rappel sur la procédure d'audit** : l'auditeur va informer les audités de ce qui va se passer après l'intervention sur le terrain de ces points ci

- ✓ « l'éventualité de réunions intermédiaires en cours d'audit ;
- ✓ l'information systématique sur les constats ;
- ✓ la réunion de clôture où les mêmes participants vont se retrouver
- ✓ quand et comment va être rédigé le rapport d'audit ;
- ✓ à qui il va être distribué ;
- ✓ la procédure retenue pour le suivi des recommandations ;
- ✓ l'existence éventuelle d'un comité d'audit et son rôle. »³³

Au terme de cette réunion le référentiel de l'auditeur (rapport d'orientation) après révision sera en sa forme finale, définition définitive des objectifs de la mission.

Pendant la phase de réalisation aussi l'équipe d'audit sous la supervision du chef de la mission établie le programme **d'audit qu'on appelle aussi** « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation ».

Ce document définit la répartition des tâches entre les membres de l'équipe et dans le temps, il est la référence du travail à effectuer ou aucune modification, rectification ou

³³ RENARD.J, op.cit, page 251.

annulation ne peut être décidée sans l'accord de la hiérarchie de l'auditeur. En d'autres termes le programme d'audit est l'assurance que le travail se fera autour des objectifs fixés.

Il permet de construire le questionnaire de contrôle interne puisque il indique ce qu'il convient de faire en fonction des zones identifiées.

Il permet le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs par le chef de la mission

Il sert de modèle pour les audits futurs.

Il indique quelles techniques et outils à utiliser les travaux à accomplir comme les inventaires et rassemblement de documents...etc.

L'auditeur passe en suite a la recherche de preuves d'audit selon Sawyer théoricien américain de l'audit, il existe quatre types de preuve, la preuve physique, la preuve testimoniale (témoignages), la preuve documentaire et la preuve analytique.

Dans la recherche de sa preuve l'auditeur exploite quatre sources d'informations qui sont :

- Des informations écrites ;
- une visite de l'entreprise ;
- des enquêtes
- l'Analyse des activités de la fonction ressource humaine (par l'analyse des fonctions recrutement, formation, politique de rémunération ainsi que l'analyse du climat social)

2.4. La production et la réalisation du rapport

L'auditeur remet un rapport contenant les résultats de la mission de l'audit. La réussite de la mission d'audit social repose sur la qualité de l'information transmise à la direction et sur sa volonté et sa capacité à l'exploiter et mettre en œuvre des missions de mise en conformité.

Ce document a une importance cruciale pour l'entreprise et engendre la responsabilité de l'auditeur c'est pour cela que sa forme et son contenu sont normé.

En ce qui concerne la forme la norme d'audit interne 2420- qualité de la communication- précise que « la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile ».

Pour la forme il est possible de proposer la structure suivante :

« – 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. »³⁴

3. Les outils d'audit social :

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l'audit, mais le caractère qualitatif des ressources humaines le conduit également à utiliser les outils de la GRH

L'auditeur utilise des outils en amont comme les questionnaires de prise de connaissance, les questionnaires de contrôle interne et les plans d'échantillonnage ainsi que des outils pendant la mission.

3.1.Les outils utilisés en amont de la mission :

3.1.1. Les QPC (questionnaires de prise de connaissance)

« Le questionnaire de prise de connaissance est destiné à préparer l'arrivée sur le site de l'auditeur social et la première réunion, la réunion de lancement. Il consiste à demander des informations, des documents, ou bien à faire préparer des informations et des documents dont l'auditeur prendra connaissance »³⁵. Un questionnaire de prise de connaissance complet comprend trois parties qui sont :

- « Connaissance du contexte socio-économique :
 - taille et activités du secteur audité ;
 - situation budgétaire ;
 - situation commerciale ;
 - effectifs et environnement de travail.

³⁴ IGALENS.J, PERETTI.J.M, op.cit, page52-53.

³⁵ IDEM, page54.

- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - organisation générale et structure ;
 - organigrammes et relations de pouvoirs ;
 - environnement informatique.
- Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - méthodes et procédures ;
 - informations réglementaires
 - organisation spécifique de l'entité ;
 - système d'information ;
 - problèmes passés ou en cours ;
 - réformes en cours ou prévues. »³⁶

Tableau n°4 : **Exemple de QPC préalable à un audit de la GPEC**

Objectif : connaitre les outils de DERH Et leurs applications	Demande de(auditeur)
	Destinataire :

Objectif : connaitre les outils de DERH Et leurs applications	Demande de (auditeur)
	Destinataire :

Demande de préparation de documents
Prévisions de départs à la retraite pour les années 2008,2009,2010,2011 et 2012 ;
Pyramide d'âges et d'ancienneté au 1 ^{er} janvier 2007 ;
Trois derniers rapports de GPEC ;
Documents présentés aux IRP ;
Plans de formation des dix dernières années et taux de réalisations de ces plans..

Source : PERETTI .J.M, IGALENS.J, audit social meilleurs pratiques, méthodes, outils,
Edition d'organisation, paris, 2008, page54.

³⁶ RENARD.J, op.cit., page228-229.

3.1.2 Les QCI (questionnaires de contrôle interne)

Le questionnaire de contrôle interne représente le guide de l'auditeur pendant la réalisation de son programme, pour le construire il s'interroge si les dispositifs de contrôle interne sont pertinents, efficaces et efficients afin de maîtriser les risques du processus à auditer et atteindre les objectifs fixés.

Le QCI comporte cinq questions (qui, quoi, où, quand, comment) qui concerne tout les points de contrôle

- **Qui ?** : regroupe les questions relatives a l'identification de l'opérateur, est ce qu'il existe et quels sont ses pouvoirs, pour répondre a ses questions l'auditeur possède plusieurs outils les organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches...etc.
- **Quoi ?** : regroupe les questions relatives a la détermination de l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.
- **Où ?** : Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- **Quand ?** : concerne les questions relatives au temps : début, fin, durée, saisonnalité...etc.
- **Comment ?** : englobe l'ensemble de questions relatives a la description du mode opératoire, on cherche comment se déroule la tâche : comment recrute-t-on, comment contrôle-t-on ?...etc.

Tableau n°5 : Exemple d'un QCI pour l'application d'une procédure

Objectif du QCI : QQQQC		Opération ou dispositif			Interlocuteur
N°	Questions	Oui	non	n.a	Commentaires
1	Votre activité fait elle l'objet d'une procédure ?				Si non décrivez vos opérations habituelles.
2	Connaissez-vous cette procédure ? Est-elle-formalisée ?				Veiller qualifiez la disponibilité, le niveau de connaissance,...
3	Appliquez-vous cette procédure				Si non pourquoi ? les exceptions sont elles

					prévues dans la procédure ?
4	Qui est le responsable de la vérification l'application de la procédure ?				Vérifier le cas échéant l'effective de l'autocontrôle
5	Comment s'effectuent ces vérifications ? Délais, opération de la vérification, ...				
....					
....					

Source : PERETTI .J.M, op.cit, page55.

3.1.3. Les plans d'échantillonnage

L'auditeur aura recours à l'échantillonnage pour savoir qui sera interrogé au cours de la mission l'orsqu'il ne peut mener une analyse exhaustive par manque de temps ou de moyens. En pratique la taille l'échantillon dépend « du niveau de confiance exigé, souvent 95 % ; de la limite de précision requise ; de la nature du paramètre estimé »³⁷. Il vaut mieux être exhaustif qu'extrapoler les résultats car l'extrapolation entraine des erreurs d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation.

Pour minimiser la marge d'erreur « il existe plusieurs techniques d'échantillonnage probabiliste qui assurent une bonne estimation de la population totale parce que les unités retenues dans l'échantillon y sont tirées au sort »³⁸

✓ **L'échantillon aléatoire simple :**

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

✓ **L'échantillonnage stratifié :**

³⁷ IGALENS.J, PERETTI., op.cit, page 57.

³⁸ GUERRERO.S, op.cit, page20.

On scinde la population totale en sous-groupes homogènes selon une caractéristique donnée comme l'âge ou le sexe puis on tire aléatoirement de chaque sous-groupe.

✓ **L'échantillonnage systématique :**

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

L'échantillon peut être construit également par des méthodes non probabilistes mais arbitraires.

✓ **L'échantillonnage de convenance :**

Sélectionner un échantillon en fonction de ce qui arrange l'entreprise et/ou l'auditeur comme une liste de personnes donnée par l'entreprise.

✓ **L'échantillonnage par quota :**

C'est le même principe que l'échantillonnage stratifié, la différence réside dans le choix des personnes d'une manière arbitraire.

3.2.Les outils utilisés pendant la mission

Après la préparation de sa mission, l'auditeur, sur le terrain, va utiliser des outils adaptés. Le plus important d'entre eux est l'entretien, mais il aura également recours à l'observation sous toutes ses formes, ainsi qu'à la représentation des circuits de documents.

3.2.1. L'entretien

Il existe des entretiens individuels et des entretiens de groupe ; l'objectif de l'entretien peut être l'obtention d'informations précises sur des données, des processus, des habitudes de travail. Ou bien orientés vers du vécu, des perceptions, des opinions des personnes interrogées. L'entretien de groupe peut faire gagner du temps lorsque les audités sont une équipe ou les membres sont interdépendants ou polyvalents, les réponses des uns complètent celles des autres ; mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un face-à-face. Également l'environnement de l'entretien : le lieu, l'horaire et la langue ne sont pas neutres d'où l'importance de les prendre en considération.

3.2.2. L'observation

Aussi l'auditeur social doit être un observateur curieux concernant les conditions de travail, de climat social, de respect de règles de droit de travail. Une bonne

observation se prépare surtout chez l'auditeur junior, car l'auditeur expérimenté peut détecter plus facilement les dysfonctionnements sans concentration particulière

« La pratique de l'observation physique exige trois conditions » :³⁹

- avant d'effectuer sa visite l'auditeur prévient d'abord le responsable hiérarchique concerné.
- Pour que l'observation soit complète et reflète bien la réalité il faut qu'elle dure dans le temps ou bien qu'elle soit répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit être validée car elle est incertaine : elle peut être incomplète ou bien réalisée à un moment où le phénomène observable ne se manifeste pas.

« La conduite de l'observation diffère selon le type d'observation : participante ou non »⁴⁰

Par observation participante on sous-entend que l'auditeur se comporte comme un salarié et travail sur les tâches qui lui sont confiées l'auditeur reste neutre car il cherche à comprendre un phénomène et non pas le transformer

Dans le cas de l'observation non participante l'auditeur se fait le plus discret possible afin de faire oublier sa présence aux salariés que l'on observe.

Lors de son observation l'auditeur social utilise un guide d'observation qui est « l'outil qui oriente l'attention de l'auditeur sur les points importants de l'audit social. Ce guide intègre comme thèmes, les causes potentielles du problème ou du sujet étudié. Au lieu de présenter une série de questions dont la formulation a été longuement réfléchi, il présente des éléments à observer. Ces éléments doivent être visibles et reliés à des actions ou à des comportements qui sont facilement observables. »⁴¹

3.2.3. Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart »

Le diagramme de circulation des documents est une méthode de schématisation qui permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, également il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke en d'autres termes il permet de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports

³⁹ RENARD.J, op. Cit, page 351.

⁴⁰ GUERRERO.S, op. Cit, page87.

⁴¹ Idem, page86.

Conclusion

L'audit interne est un outil indispensable qui prévient les risques et accompagne les dirigeants dans l'exercice de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des avis à propos des activités examinées, et contribue ainsi à l'optimisation des différents processus organisationnels.

La deuxième section était réservée à l'audit social comme dans la première section nous avons présenté son origine et sa définition. Puis nous sommes passées au prestataire de l'audit social, les objectifs, les domaines et niveaux de l'audit social et finalement les activités à auditer.

L'audit social est un facteur de production et de succès. Il permettra à l'entreprise d'avoir des informations précises sur les différentes activités du personnel. Identifier et détecter les éventuelles défaillances ainsi que les dysfonctionnements humains ou structurelles. Egalement proposer des recommandations et rapporter des solutions pour améliorer la performance.

La troisième section nous l'avons attribué à la méthodologie que suit l'auditeur social. Nous avons commencé par présenter la spécificité méthodologique de cet audit, puis les quatre étapes à suivre lors d'une mission d'audit social à savoir l'engagement, la préparation, la réalisation de la mission et la production du rapport d'audit. Enfin nous avons abordé quelques outils et techniques aux quels a recours l'auditeur afin d'arriver à un résultat fiable.

Chapitre II : La dimension sociale de la performance de l'entreprise.

La performance est une notion contingente, multidimensionnelle et nécessaire pour évaluer toute décision prise.

L'environnement concurrentiel dans lequel opère l'entreprise l'oblige à s'acquitter de compétences afin d'assurer sa performance, son développement et sa pérennité.

Pour la maîtrise des ressources humaines les dirigeants ont recours à divers outils parmi eux l'audit social. Celui-ci permet de gérer efficacement les employés d'une organisation et aider les managers dans la prise de décisions afin de réaliser une performance sociale qui va par la suite conduire à la performance globale de l'entreprise.

Pour comprendre comment l'audit social contribue à la performance sociale de l'entreprise nous avons divisé ce chapitre en trois sections comme suit :

- Section 1 : la performance de l'entreprise.
- Section 2 : la performance sociale de l'entreprise.
- Section 3 : l'apport de l'audit social pour la performance sociale de l'entreprise.

Section 1 : performance d'entreprise

Cette première section sera entamée par une présentation des fondements de la notion de performance à travers un bref coup d'œil historique et quelques définitions, ensuite nous allons aborder ses composantes, ses objectifs et ses sources, son caractère multidimensionnel, également nous allons expliquer pourquoi il faut raisonner en terme de performance globale et finalement nous traiterons sa mesure et ses indicateurs.

1. Evolution du concept de performance

Le mot performance est issu soit de l'ancien français, soit du mot anglais performance qui vient du verbe to perform.

A son origine le mot performance désignait les résultats obtenus par un cheval de course sur l'hippodrome. Puis par extension il désigna chez l'homme les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.

« Plusieurs conceptions de la performance organisationnelle se sont succédé depuis les origines du contrôle de gestion. Historiquement, on est passé d'une conception assimilant performance et réduction des coûts, à une définition plus large appréhendant la performance comme un couple coût/valeur. »⁴²

Cette évolution est groupée en quatre périodes qui sont :⁴³

a). Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production.

b). A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, se développent. Ils viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants.

⁴² GIRAUD.F et les autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance , Gualino éditeur, 2eme Edition, paris, 2004, page63.

⁴³ DELMADJIA, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public a but non lucratif, mémoire de magister en sciences commerciales et financières, école supérieur de commerce, Kolea, 2013-2014, page 12-13.

c). **Les années 1980** sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaine et européenne et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord, en revisitant le mode de calcul du coût de la qualité grâce aux coûts cachés qui déplacent les règles d'arbitrage entre coût et qualité, en intégrant le Total Quality Management (TQM).

d). **Les années 1990** se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. Il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur.

2. Définition de la performance

La performance ne fait pas l'objet d'un consensus, plusieurs auteurs ont proposé plusieurs définitions.

Selon MEIER, « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ». ⁴⁴

Selon Bourguignon (1996)⁴⁵, la performance tourne autour de trois notions

- **La performance est succès** : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs.
- **La performance est résultat de l'action** : À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Il s'agit de l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- **La performance est action** : Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Pour Bourguignon(2000) « la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

⁴⁴ MEIER .O, Dico du manager, édition Dunod, Paris, 2009, page 155.

⁴⁵ Bourguignon. A, Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines, Edition Economica, 1996, page 19.

Cette Réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)»⁴⁶

LEBAS propose les caractéristiques communes de la performance :

« -Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;

- La réalisation d'un résultat ;

- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation ;

- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe) ;

- Compétition ou application des concepts de progrès continu;

- Jugement, comparaison. »⁴⁷

Selon LORINO « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-cout ...et la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.»⁴⁸

Pour Bouquin « être performant c'est être meilleur que les autres.»⁴⁹

La performance est une notion complexe et multidimensionnelle : économique (compétitivité), financière (rentabilité), organisationnelle (efficience) , qui est utilisé dans différents contextes. Selon Bourguignon elle est assimilée à une « valise », elle accepte plusieurs définitions ainsi que des interprétations diverses.

⁴⁶ Bourguignon. A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000, page 934.

⁴⁷ LEBAS M., Qui il faut définir la performance, in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, page 62.

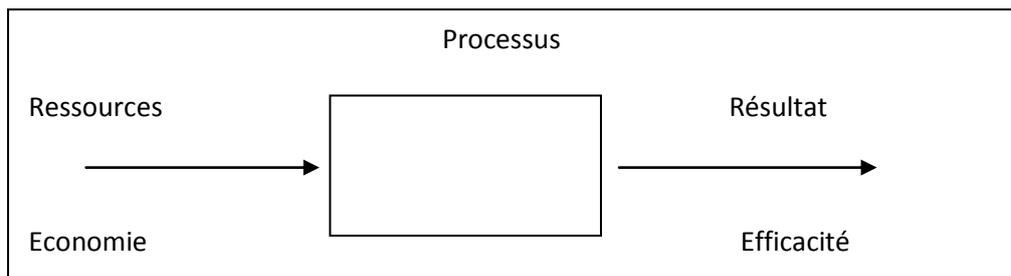
⁴⁸ LORINO Philippe, Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, France, 2003, page 09.

⁴⁹ BOUQUIN .H, Les fondement du contrôle de gestion, édition PUF, Paris, 1994, page 103.

3. Les composantes de la performance

Afin de survivre, résister aux changements environnementaux ainsi qu'à la concurrence une entreprise se doit d'être performante. Pour Bouquin (2006) la performance est une « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacé ». Il schématise la problématique de la performance de la manière suivante.

Figure01 : Problématique de la performance



Source : Bouquin. H, Le contrôle de gestion, 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006, page75.

Selon Drücker.p « Par efficacité, on fait de bonnes choses; par efficience, on fait bien les choses ».

L'efficacé : elle consiste en la réalisation d'une entité (système, agent) des objectifs fixés préalablement, cette notion renvoie à la maitrise de l'organisation de ses processus.

Selon Boislandelle l'efficacé est « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacé pour caractériser les performances d'un système.»⁵⁰

D'une manière brève l'efficacé se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficacé} = \text{Résultats obtenus} / \text{Objectif visés}$$

Cependant, trois conditions sont nécessaires pour l'efficacé :

⁵⁰ BOISLANDELLE.H.M, gestion des ressources humaine dans la PME , Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

- les objectifs fixés doivent être « SMARTER » c'est-à-dire (spécifiques, mesurables, atteignables réalistes, temporellement définit).
- fixer des indicateurs pour mesurer les résultats obtenus,
- allouer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs fixés ;

Dans ce sens l'efficacité du service RH peut être déterminée par sa capacité à réaliser les objectifs sociaux fixée. Par exemple : diminuer le taux d'absentéisme d'un % X, de respecter les engagements du programme de formation...etc.

L'efficience : c'est la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, elle correspond à l'habilité de réaliser de manière rationnelle de bonnes performances pour une activité ou un travail donné, à optimiser les moyens disponibles pour atteindre un résultat. L'efficience mesure un résultat à partir des ressources consommées.

« C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part. »⁵¹

En d'autres termes l'efficience se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Rajoutons que les notions ci-dessous expriment l'efficience :⁵²

- **La productivité** : rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **La rentabilité** : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

L'économie : c'est l'acquisition de ressources (humaines et matérielles). Elles doivent être acquises au coût le plus bas possible tout en veillant à ce que la qualité soit acceptable.

⁵¹ GRANSTED .I, l'impatte industrielle, Edition du seuil, 1980, page33.

⁵² DORIATH. B et GOUJET. C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011, page 175.

Selon BARTOL⁵³, l'économie rapproche les objectifs des moyens. Elle renvoie au suivi du coût des facteurs de production d'un service particulier sans prise en compte du résultat.

C'est la dimension la moins controversée de la performance. Elle correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés. La plupart du temps, on parle d'économie pour souligner que l'on se focalise sur le coût des moyens mobilisés.

Donc la performance intègre des paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Elle se range dans une vision globale interdépendante.

4. Les objectifs de la performance

À travers la performance l'entreprise vise une multiplicité d'objectifs qui se résument comme suit :

- création de valeur pour l'entreprise, valeur financière ou construction d'une image de marque qui est estimée par ces différentes parties prenantes.
- être compétitive, développer ses parts de marché et fidéliser sa clientèle.
- Améliorer les différents processus organisationnels et l'ambiance de travail.
- développer des produits innovants.
- identifier et fidéliser les compétences clés.
- développer le savoir-faire des employés.
- faire face aux changements de l'environnement en prévenant les risques et saisissant les opportunités.
- construire des relations de coopération avec les acteurs économiques et sociétaux.
- Récompenser les performances individuelles.
- minimiser les coûts.
- Respecter les délais de livraison et améliorer la sécurité au travail.

⁵³ BARTOLI. A, Le management dans les organisations publiques, édition Dunod, Paris, 1997, page 82.

5. Les sources de performance

On distingue deux sources de performance, la performance interne et la performance externe.

5.1 La performance interne :

La performance interne ou performance de l'unité est au niveau de l'entreprise, elle concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Les responsables s'intéressent à améliorer le couple valeur-coût qui tend vers la maximisation de la création nette de valeur à travers une bonne gestion de l'organisation :

- la mobilisation et l'emploi des moyens financiers avec efficacité.
- l' appréciation des ressources afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- la mise en œuvre des investissements avec efficacité.

5.2 La performance externe :

La performance externe est celle qui concerne essentiellement les actionnaires et les organismes financiers. Elle est portée sur le résultat présent et futur.

Tableau N°6 : **Tableau comparatif entre performance interne et externe.**

Performance interne	Performance externe
Concerne les managers	Concerne les actionnaires et les organismes financiers
Avoir les informations nécessaires qui aident à la prise de décision	de communiquer les informations financières.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Porte sur le résultat, présent ou futur
Aboutit à la définition des variables d'actions	Génère l'analyse financière des grands équilibres
une vision unique de la performance afin de coordonner les actions pour un but unique	Un débat entre les différentes parties prenantes.

Source : élaboré par nos soins après nos diverses lectures

6. Le caractère multidimensionnel de la performance

Du fait que la performance est multidimensionnelle, Il existe plusieurs types de la performance nous citons à titre d'exemple:

6.1 La performance organisationnelle

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs fixés, à la stratégie de l'entreprise et aux attentes des parties prenantes.

C'est la Capacité d'une organisation à atteindre ses buts.

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle se traduit par la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. M. Kalika, professeur propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- respecter la structure formelle;
- les relations entre les composants de l'organisation ;
- la qualité de la diffusion d'informations;
- une structure flexible.

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les choses bien (c'est-à-dire être efficace), bien faire les choses (c'est-à-dire être efficiente), avec coût minimum (être économique).

la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation c'est-à-dire définir une meilleure stratégie, avoir les bons outils de gestion, assurer des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer de la satisfaction des parties prenantes , piloter la performance , saisir les opportunités, gérer les risques.

6.2 La performance stratégique

La performance par la stratégie ou performance à long terme a commencé à se reprendre vers le début des années 60. Ou des entreprises du modèle taylorien à l'organisation théorique parfaite ont obtenue des échecs car elles n'ont pas prévu des événements futurs comme la transformation de leur marché.

Cette performance permet à l'entreprise de maintenir la distance avec ses concurrents et garantir sa pérennité elle utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires à sa réalisation sont :

- « la croissance des activités,
- Une stratégie bien pensée,
- Une culture d'entreprise dynamique,
- Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme,
- la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients,
- La qualité du management et du produit pour les clients,
- La maîtrise de l'environnement,
- La prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. »⁵⁴

Nous rajoutons à ces facteurs la capacité de l'entreprise à trouver des sources matériels et humaines de valeur et créatrices de marges.

6.3 La performance concurrentielle

Quand une entreprise se trouve dans un milieu fortement concurrencé sa performance ne dépend pas seulement de son action mais de sa capacité à s'adapter et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

Pour saisir des opportunités de performance les entreprises doivent être :

- « -capable de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités
- d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation
- de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. »⁵⁵

⁵⁴ Sogbossi Bocco.B, perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, la revue des sciences de gestion, N241, Cairn.info, 2010, page118.

6.4 La performance humaine

Il est de plus en plus admis pour une entreprise que sa performance financière est fonction de sa performance humaine et sociale. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie à l'adhésion des salariés constituent des éléments déterminants à prendre en considération. Ou l'acquisition de la compétence, son développement, sa gestion s'imposent afin d'obtenir l'efficacité humaine.

Le savoir-faire de la compétence humaine n'est pas suffisant, la performance nécessite l'existence d'un vouloir faire c'est-à-dire que l'employé doit être motivé à la réalisation de l'action proposée par l'entreprise, également l'environnement de travail doit permettre le bon cheminement de l'action.

7. Vers la performance globale :

La performance économique notamment la performance purement financière est de plus en plus critiquée car la pérennité de l'entreprise ne dépend pas uniquement de l'aspect financier mais également de l'aspect sociétal et environnemental.

Henri Mintzberg dit que la recherche de l'efficacité économique peut conduire l'entreprise à adopter l'éthique économique qui peut aussi signifier l'immorale sociale qui peut engendrer des coûts sociaux beaucoup plus graves. Alors la solution c'était d'adopter la performance globale.

Marchel LEPETIT(1997)⁵⁶ définit la performance globale comme « un but ou une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. »

La performance globale inclut la performance économique et vise à assurer la pérennité de l'entreprise à travers l'amélioration des effets de son activité et réaliser les synergies entre le gain économique et le gain environnemental à afin de maximiser les gains pour elle-même.

La performance globale s'appuie sur trois dimensions :

- Economique ;
- Sociale ;

⁵⁵ Issor.Z, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, revue projectique, N17, Cairn.info, 2010, page 100.

⁵⁶ RENAUD. A, BERLAND. N, Mesure e la performance globale des entreprises, comptabilités et environnement, France, May 2007, page10.

- Environnementale.

Enfin la performance globale consiste à assurer un équilibre entre ces différentes dimensions. Les entreprises qui visent à réaliser seulement un profit financier cela ne reflète pas et ne suffit pas à la mesure de sa performance. Alors il devient important d'adopter la performance sociale qui se mesure à travers la capacité d'assurer et d'améliorer l'égalité de traitement, garantir le respect de droit de l'homme, assurer de bonnes conditions de travailet d'adopter aussi la performance sociétale et environnementale qui consiste pour une entreprise à réduire le gaspillage, recourir aux énergies renouvelables, au recyclage....etc.

8. La mesure de la performance :

On distingue deux principaux critères pour mesurer la performance à savoir: les critères quantitatifs et critères qualitatifs.

8.1 Les critères quantitatifs :

Les critères quantitatifs portent sur des éléments qui peuvent être chiffrés comme les critères financiers et comptables. Ils représentent un élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise par exemple : le chiffre d'affaire ; Le profit annuel ...

8.2 Les critères qualitatifs :

Les critères qualitatifs décrivent la qualité du résultat en utilisant des critères non financière pour mesurer la performance de l'entreprise.

Il ya plusieurs types de critères qualitatifs :

- **Critères commerciaux** : parmi les facteurs clés de la performance organisationnelle la part de marché.
- **Critères marketing** : la qualité des produits, les services et la satisfaction des clients.
- **Critères sociaux** : les critères sociaux et humains représentent une garantie pour les performances futures d'une entreprise.

- **Critères stratégiques** : le positionnement du portefeuille de produits et l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des Facteurs Clés de Succès sont essentiels pour estimer et évaluer la performance de l'entreprise.

9. Les indicateurs de performance :

Un indicateur est un ensemble d'information il permet de faciliter la communication, d'évaluer et d'apprécier une situation donnée afin de prendre de meilleures décisions.

Les indicateurs clés de performance(KPI) sont des instruments de pilotage qui permettent de mesurer la santé de l'entreprise. Ils touchent tous ses domaines d'activité, le degré de réalisation des objectifs stratégiques fixés... etc. ils représentent un outil important qui aide à la prise de décisions. Ces KPI sont liés aux facteurs clés de succès car ils permettent de mesurer le degré d'atteinte d'un facteur clé succès. « Popularisés dans les années 60-70, tout comme d'ailleurs les KPI, les facteurs clés de succès se sont très bien intégrés dans les années 80 aux théories des forces du marché et de l'avantage concurrentiel de Michael Porter »⁵⁷.

Chaque entreprise trouve la difficulté de sélectionner des bons indicateurs de performance (kpi) pertinents et mesurables qui permettent au management de bien évaluer et estimer la situation et de prendre des mesures correctives afin d'améliorer la performance de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés .

Pour que les kpi deviennent un véritable outil de navigation stratégique il ya deux Ecueils essentiels à éviter⁵⁸ D'abord :

- Ces KPI ne doivent, en aucun cas, mesurer une performance financière, mais bien, le degré de réalisation d'un facteur clé de succès. Ainsi, la croissance du chiffre d'affaires, le taux de résultat net, le taux de retour sur fonds propres ou sur les capitaux investis ne sont pas des indicateurs clés de performance, mais plutôt des indicateurs clés de résultats. Le mot performance en anglais contenu dans KPI fait référence ici au terme réalisation et non à celui d'efficacité.
- Second écueil c'est de ne pas se limiter à un seul outil de benchmarking car chaque entreprise cherche à se différencier afin de réduire le degré d'affrontement concurrentiel si bien elle doit définir des indicateurs de performance spécifiques.

⁵⁷ (www.xerficanal.com consulté le 25/04/2019 à 21h)

⁵⁸ www.xerficanal.com consulté le 25/04/2019 à 21h

Section 2 : La performance sociale de l'entreprise

Après avoir abordé en général le concept de la performance nous allons passer à la performance sociale au sein des entreprises.

1. La notion de la performance sociale

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE (la responsabilité sociale des entreprises), elle indique le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, tel que le bien-être au travail des différents salariés et le comportement des dirigeants. Elle permet d'évaluer la performance des salariés afin de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise.

D'après Etchegoyen (1990)¹, l'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais aussi une entité sociale. D'après celui-ci, il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante socialement.⁵⁹

2. Définitions de la performance sociale Au niveau de l'organisation :

Il est couramment reconnu que la performance sociale d'une entreprise est un concept flou.

On trouve dans la littérature managériale diverses pistes de définitions.

La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu collabore avec les objectifs et les moyens de l'organisation⁶⁰.

⁵⁹ ATTOUCH Hichem, La performance globale de l'entreprise revisitée, in revue des économies nord africaines, n° 5, page 37.

⁶⁰ BAYED Mohamed, Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du Management, 1992, page 381.

2.1 Les définitions de la performance sociale à court et moyen terme :

La performance sociale dans le court et le moyen terme a deux niveaux : l'efficacité et l'efficience.

2.1.1 L'efficacité sociale

L'efficacité sociale est la capacité d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques, par exemple, réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter le programme de formation ...

La notion de performance sociale en terme d'efficacité peut être définie comme :⁶¹ « l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. »

2.1.2 L'efficience sociale

Performance(Efficience) = (résultats obtenus par une personne ou groupe ...) / (Moyens en temps ou en coûts fournis pour les obtenir).

2.2 La performance sociale à long terme

La performance à court et à moyen terme est nécessaire mais pas suffisante. Selon Bernard ⁶² une approche de la seule performance dans le court et moyen terme conduit forcément à la contradiction suivante : toute réduction d'effectif produit automatiquement une amélioration de la performance et, une organisation sans salariés aurait une performance qui tendrait vers l'infini.

Il est nécessaire de régler le problème des sureffectifs, mais il est important aussi d'intégrer la pérennité de la performance dans le temps en analysant la performance à long terme.

Si on souhaite mesurer la performance durable à long terme, il faut dépasser ces critères et raisonner en termes de capitalisation des hommes, d'augmenter le niveau de compétences et d'améliorer l'organisation.

⁶¹ BERNARD M. et CROZET D., Gestion des ressources Humaines : Pilotage social et performances, édition Dunod, 9ème édition, Paris, 2016, page 173.

⁶² BERNARD M. et CROZET C, op.cit, page 174.

3. Les critères de la performance sociale

Les dysfonctionnements sociaux et la performance sociale sont regroupés par BERNARD et CROZET dans cinq critères qui sont :

- L'absentéisme, régulation individuelle à court terme ;
- Le turn-over, régulation individuelle à long terme ;
- Les conflits sociaux ;
- Les accidents du travail ;
- L'appréciation du climat social de l'entreprise ;

3.1 L'absentéisme

« L'absentéisme est défini comme la non présence au poste de travail d'une personne figurant à l'effectif de l'entreprise.

L'absentéisme est considéré comme un comportement de retrait du a une baisse de motivation et d'intérêt pour son travail. Des motifs très divers peuvent être à l'origine de l'absence d'un salarié .On distingue habituellement des motifs qui ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise –par exemple, les vacances- des motifs qui sont censés traduire le retrait de l'individu et seraient donc directement reliés à la gestion des ressources humaines ». ⁶³

C'est pourquoi les absences considérées comme «normales» ne sont pas pris en considération dans la mesure du taux d'absentéisme. Seules les absences ne relevant pas du fonctionnement habituel de l'organisation sont retenues.

➤ Les différents types d'absentéisme :⁶⁴

- absences pour maladie ;
- congé maternité ;
- arrêt pour accident de trajet ;
- congés formation ;
- us et coutumes ;
- absences conventionnelles (congés légaux, délégation) ;

⁶³ GUERRERO.S, op.cit, page50.

⁶⁴ BERNARD. M et CROZET. D, op.cit, page 202-203.

- absences autorisés ;
- absences non autorisés ;
- absences de présent non actif (les absences de certains membres du personnel d'encadrements peuvent induire a un certain absentéisme du personnel placé sous leur ordre, d'où la notion particulière de « présents non actif », retenue dans certaines entreprises japonaises).

Parmi les facteurs qui jouent un rôle important dans l'absentéisme que BERNARD et CROZET ont cité il ya :

- **le sexe** : les femmes font d'avantages d'absences que les hommes car elles joignent difficilement leurs vie familiale et professionnelle.
- **L'âge** : les salariés jeunes (avant 30 ans) s'absentent souvent pour des périodes qui sont courtes contrairement aux salariés âgés qui s'absentent peu souvent mais pour des périodes qui sont longues.
- **La taille de l'établissement**: plus l'établissement est grand, plus l'absence s'élève.
- **La qualification des salariés** : l'absence diminue quand la qualification du salarié augmente.

Selon BERNARD et CROZET l'absence entraine deux couts, un cout de perturbation qui représente un manque à gagner pour l'entreprise a l'instar de l'accroissement des délais de production. Ainsi qu'un cout de régulation qui sera dépensé pour remédier a l'absence comme faire appel a des intermédiaires, les heures supplémentairesetc.

3.2 Le turn-over

« On appellera turn-over la rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire le nombre de départ vers l'extérieur. Il est a noter toutefois que les entreprises de grande taille étudient les départ de leurs salariés vers l'extérieur, ainsi que la rotation interne des

Collaborateurs d'un poste vers un autre ; le turn over globale étant alors la somme de ces deux phénomènes »⁶⁵

➤ Les différents types de départ

Les départs peuvent être entraînés par divers raisons classées comme suit :

Départ conditionné par l'entreprise :

- Sanction.
- Licenciement pour raisons économique : baisse de production, activité saisonnière, sur effectif ...etc.

Départ voulu par l'employé a cause de :

- Maladie, mariage, grossesse, décès.....etc. qui sont des éléments non maitrisable par l'entreprise.
- Condition de travail, rémunération, congés....etc. qui représentent des éléments contrôlables par l'entreprise.

Départ pour des raisons inconnues :

Cette catégorie rassemble les cas non cités précédemment.

Lors d'un remplacement l'entreprise aura à supporter un ensemble de couts à savoir : le cout de recrutement et de la formation du nouvel employé, le cout de trésorerie du départ de l'ancien employé, cout des mouvements entraîné par le remplacement ...etc.

3.3 Les conflits sociaux

Les conflits sociaux peuvent être défini comme étant « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ». ⁶⁶

➤ Les formes de conflit

On distingue trois formes de conflits « individuel, collectif et organisationnelle »⁶⁷

⁶⁵ BERNARD. M et CROZET. D, op.cit, page 209.

⁶⁶ Loic Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris, page73.

⁶⁷ BERNARD. M et CROZET. D, op.cit, page 217-218.

Conflit individuel : il représente des oppositions entre des salariés pour des raisons essentiellement psychologiques, ce type de conflit représente une réalité du vécu de l'organisation et entraîne que des perturbations peu graves.

Le conflit organisationnel : est un conflit entre deux ou plusieurs groupes : départements, services, usines ..., il concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation.

Le conflit collectif : « Episode de la relation de travail au cours duquel les rapports entre un employeur et un groupe de salariés se détériorent à l'occasion d'un désaccord non résolu. Il se traduit généralement par un mouvement de grève. »⁶⁸

Plusieurs indicateurs nous indiquent sur la présence d'un conflit au niveau de la société

- l'accroissement des signes de revendication: envois de pétitions, revendications des délégués du personnel...;
- l'élévation du niveau d'indicateurs de dysfonctionnement: du turn-over, des taux de rebuts et des erreurs et surtout de l'absentéisme ;
- la grève.

Les conflits engendrent plusieurs couts pour l'organisation à l'instar de la grève qui entraîne une perte en chiffre d'affaire et marges du a une perte de production, également elle aura a supporté les charges fixes sans qu'il ait une activité.

L'entreprise risque également de perdre sa clientèle à cause de retard de livraison....etc.

3.4 Les accidents du travail

« L'accident de travail est un événement lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas des trajets) qui est à la fois:

- ponctuel, ce qui le distingue des maladies professionnelles;
- cause des lésions corporelles à une ou plusieurs personnes. »⁶⁹

⁶⁸ PERETTI J-M, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, 4ème édition, paris, 2005, page68.

⁶⁹ BERNARD. M et CROZET. D, op.cit, page 221.

Les accidents de travail peuvent avoir pour origine :

- présence des produits dangereux
- Utilisation de machines et équipement.
- L'activité des salariés eux même.

Les accidents de travail engendrent divers couts à savoir

- Des couts de perturbation : arrêt de travail de l'accidenté, coût de la détérioration du climat qui se traduit par des conflits ou des difficultésetc.
- Des couts de régulation : coûts des services médicaux, dépenses de remplacement du salarié accidentéetc.

3.5 L'appréciation du climat social de l'entreprise

Le climat social met en relief la qualité du management des équipes et l'efficacité de la communication interne.

Selon COHEN : « les dimensions du climat social sont : la confiance, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le degré de participation au décisions, le respect, la collaboration et l'entraide, l'équité, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre les discours et les décisions, la valeur et le sens de la mission, les défis ou le degrés de difficulté des tâches ou des objectifs, l'image de l'entreprise auprès de la population et sa réputation en tant qu'employeur, la puissance du positionnement stratégique et de la valeur de marque ». ⁷⁰

4. Les indicateurs de la performance sociale

Plusieurs indicateurs servent à mesurer la performance sociale, ils seront abordés en fonction des différents domaines de la GRH.

Parmi l les indicateurs les plus utilisés dans la mesure de la performance sociale ⁷¹:

4.1 Les indicateurs structurels

Ils mesurent la participation économique des ressources humaines.

- **Taux d'encadrement** : Effectifs cadre/ effectifs total.

⁷⁰ COHEN.A, Toute la fonction Ressources Humaines, édition DUNOD, Paris, 2006, page 296.

⁷¹ BURLAUD Alain et autres, op.cit, page. 481-483.

- **Taux d'effectifs productif direct** : Effectif productif directe / effectif total.

4.2 Les indicateurs de recrutement : parmi les indicateurs de recrutement

- **La qualité de recrutement** : Nombre de candidats restant dans une année / nombre de recrutement.
- **La sélectivité** : Nombres des candidats retenus / nombres de recrutement sur la période.

4.3 Les indicateurs de formation : Toutes les fonctions de l'organisation sont susceptibles d'être formées. Parmi Les indicateurs les plus utilisé :

- **Taux de participation à la formation** : Nombre de salariés formés /effectifs total.
- **Taux de départ en formation par métier** : Nombre de jours de formation par métier / Nombre de salariés occupant ce métier.
- **Le taux de réalisation** : Budget réalisé / budget prévue $\times 100$.

4.4 Les indicateurs de rémunération parmi les indicateurs les plus utilisé :

- **Rémunération moyenne** : Masse salariale / effectif moyen.
- **Ratio de promotion** : Nombre de promotion annuelle / effectif.
- **La part des primes** : Prime /Sommes des salaires bruts.

4.5 Les indicateurs de conflictualité Parmi les indicateurs qui mesurent les situations conflictuelles au niveau de l'entreprise. :

- **Concentration** : Nombre de grévistes / effectifs de la période.
- **Taux de propension** : (Nombre de journées perdues pour fait de grève) / (nombre de salariés d'établissement(s) touché(s)par le conflit).
- **Intensité conflictuelle** : nombre de journées (ou d'heures) perdues /nombre de grévistes.

4.6 Les indicateurs de climat social :

4.6.1 Indicateurs de mobilité

- **Taux d'entrée** : nombre d'entrées/nombre de salariés.
- **Taux de sortie** : nombre de sortie /nombre de salariés.
- **Rotation (turn over)** : $((\text{Entrées} + \text{sorties})/2) / \text{Effectif}$.

4.6.2 Les indicateurs d'intégration

- **Taux des départs** : Nombre de départs sur l'année /Nombre moyen d'agents
- **Taux des départs volontaires** : $(\text{Nombre de démissions, mutations sur L'année}) / \text{Nombre de départs}$.
- **Taux d'ancienneté** : nombre de salariés ayant moins de x ans d'ancienneté /Effectif.

4.6.3 Les indicateurs liés au risque professionnel

- **Taux de fréquence des accidents du travail** : $(\text{Nombre d'accidents de travail avec arrêt} * 10^6) / \text{Nombre d'heures travaillées}$.
- **Taux de gravité des accidents du travail** : $(\text{nombre de jours d'arrêt de travail} * 1000) / \text{Nombre d'heures travaillées}$.

4.6.4 Les indicateurs d'absentéisme

- **Taux d'absentéisme** : $\text{Heures d'absence pendant une période P} / \text{heures théoriques de travail pendant la même période P}$.
- **Taux d'absentéisme maladie de courte durée** : $\text{Nombre d'arrêt maladie de moins de 4jours} / \text{nombre d'arrêts maladie}$.

5. Le pilotage de la performance sociale :

D'après Demeestère⁷², le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble des systèmes d'information comme les plans, les budgets, les tableaux de bord la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion.

Pour Bernard et Crozet. D⁷³, le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise.

Afin d'intégrer cette vision stratégique de la fonction ressources humaines, le pilotage social repose sur des outils diversifiés parmi eux l'audit social.

➤ Les raisons de pilotage de la performance social

Il y a cinq raisons de piloter les performances humaines⁷⁴ :

- Chaque salarié connaît les objectifs de son entreprise : il dispose des objectifs bien définis, conduire sa mission.
- Chaque employé a des signes pour progresser : il peut situer à tout moment son cheminement vers la cible.
- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer les performances.
- Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.

⁷² ALAZARD.C et SEPARI. S, Contrôle de gestion : Manuel et application, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, page 20.

⁷³ BERNARD.M et CROZET. C, op.cit, page7.

⁷⁴ BERNARD.M et CROZET. C, op.cit, page182.

Section 3 : Apports de l'audit social pour la performance sociale de l'entreprise

Durant cette section nous allons abordés l'apport de l'audit sociale à la gestion des ressources humaines à savoir (le recrutement, la rémunération et la formation). Egalement son apport pour la conduite du changement, la détection des couts cachés et l'apport de l'audit social pour la RSE.

1. Apport de l'audit social pour la gestion des ressources humaines

1.1 Apports de l'audit social pour le recrutement :⁷⁵

Le recrutement est une étape importante et nécessaire pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble de mesures mises en œuvre afin de trouver et de répondre aux besoins d'une organisation pour un poste donné. C'est un investissement qui entraîne des couts. A savoir les coûts des opérations administratives d'embauches (coût de prospection, puis coût de sélection) et les couts d'adaptation.

Le recrutement est un processus qui passe principalement par huit étapes importantes.

Première étape : La définition et l'expression du besoin de recrutement

La première étape consiste à identifier une ouverture de poste au sein de l'organisation C'est la tâche des gestionnaires des ressources humaines qui identifient les besoins en personnels par rapport au plan stratégique de l'entreprise. Dans cette phase l'auditeur social intervient pour :

- Analyser la fiche de la demande en répondant aux questions suivantes :
 - Est- ce qu'il ya une procédure de recrutement ?
 - Existe-t-il une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
 - Est-ce que la fiche de la demande contient toutes les informations nécessaires (niveau, date et durée...).
- Faire un diagnostic d'opportunité et de vérifier que toutes les solutions d'amélioration ont été analysées, ainsi les solutions provisoires (contrat à durée déterminée(CDD), sous-traitance...) avant de passer au recrutement.

⁷⁵ MAHTOUT.I, op.cit, page 94 -97.

Deuxième étape : La définition du poste

Une fois que le poste vacant est identifié, la GRH passe à l'étape de description du poste ainsi que des critères de l'emploi à remplir pour l'obtention du poste en question.

L'audit social permet de :

- vérifier l'existence d'un descriptif convenable du poste,
- vérifier que la description du poste correspond à la réalité,
- effectuer un examen d'analyse du poste par la fonction Personnel.

Troisième étape : La prospection interne

La prospection interne a beaucoup d'avantages pour l'entreprise, on peut citer :

- un salarié déjà habitué et qui connaît la politique de l'entreprise et sa culture etc. Cette intégration permet au salarié de présenter la capacité de mesurer l'ampleur de sa nouvelle fonction ;
- réduire les coûts des cabinets de recrutement, au coaching et aussi les risques de la non-adaptation.

Le recrutement interne a aussi des inconvénients :

- empêche l'entreprise d'avoir des compétences venant de l'extérieur avec une nouvelle façon de comprendre les choses.

Le recrutement interne et le recrutement externe ont des avantages et des limites. C'est à l'auditeur d'identifier et d'évaluer des variables politiques pour le choix entre le recrutement interne et externe.

Il est sensé mener une étude exploratoire pour définir les causes et les conséquences de ce choix.

L'auditeur doit s'assurer que le service des ressources humaines à identifier les critères de choix, comme le coût, le délai d'exclusion, etc.

Les moyens de diffusion de l'annonce peuvent être l'intranet, le journal d'entreprise ou les affiches, à ce niveau l'auditeur social s'assure que l'entreprise a utilisé les moyens dont elle dispose pour diffuser l'annonce, comme l'internet, le journal d'entreprise et les affiches...

Quatrième étape : La prospection externe

-Le rôle de L'auditeur repose dans l'évaluation des méthodes et pratiques de recherches de candidatures adoptées par l'entreprise.

- évalue le choix du support,
- vérifier l'attractivité des promesses faites aux candidats,
- vérifier si l'annonce est claire et complète.

Cinquième étape : Le tri des candidatures

La sélection des candidats débute par l'analyse des lettres de candidatures.

Parmi les questions posées par l'auditeur :

- Sur quelle base vous sélectionnez les candidats ?
- Existe-t-il un classement efficace des CV ?
- Les moyens de communication sont-ils efficaces ?

L'auditeur doit également évaluer et analyser le risque de mauvaise sélection des candidats ainsi que le risque d'avoir un nombre insuffisant de candidatures donc se retrouver avec un choix restreint.

Sixième étape : Entretiens et tests

L'auditeur effectue un entretien avec le responsable des entretiens d'embauches afin d'évaluer les compétences des candidats sur le plan psychologique et organisationnel:

- Est ce qu'il connaît la fonction et son environnement ?
- Est ce qu'il possède des qualités de communication et d'écoute ? ...

L'auditeur évalue la qualité des entretiens et détecte les erreurs ainsi que les abus en termes de cout et d'énergie dans les tests.

Septième étape : Décisions

À cette étape l'auditeur vérifie la présence d'une bonne sélection des candidats en comparant le profil du candidat avec celui du poste.

L'auditeur doit ensuite faire un entretien avec les responsables du service GRH.

Il peut poser comme questions :

- Qui décide la sélection finale des candidats ?
- est ce qu'il ya les documents essentiels relatifs à l'emploi (contrat de travail, rémunération...)
- Qui élabore le contrat de travail ? Qui le signe ?
- la direction des ressources humaines maîtrise-elle bien la législation des contrats de travail ?
- La procédure d'embauche a-t-elle été bien menée ?

Huitième étape Accueil et intégration :

Le recrutement ne se limite pas à l'embauche, mais aussi il ya l'intégration et l'accueil du nouvel arrivant qui ne doit pas être négligé. L'auditeur doit suivre et contrôler la procédure d'accueil adoptée par l'entreprise.

1.2 Apports de l'audit social pour la formation

Comme le cite Jean Marie Peretti dans son ouvrage « gestion des ressources humaines » l'audit de formation a pour finalité de vérifier six critères : « de pertinence, de conformité, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'opportunité ». ⁷⁶

-**critère de pertinence** : il concerne la décision prise et s'interroge si cette décision a permis d'atteindre l'objectif visé.

-**critère de conformité** : il concerne la vérification de la bonne application de dispositions légales et réglementaires, de conventions, de normes ... etc.

- **critère d'efficacité** : il vise à vérifier l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs poursuivis.

⁷⁶ PERETTI. J-M, Gestion des Ressources Humaines, 9^{ème} éditions, Vuilbert, Paris 2000, page 205.

- **critère d'efficience** : Ils s'attachent à savoir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est-à-dire avec un rapport coût/efficacité optimal.

-**critère de cohérence** : il estime l'adéquation qui existe d'une part entre des éléments et des décisions interne de la fonction formation à savoir les objectifs, moyens, structures, méthodes, et gestion de celle-ci et d'autre part entre le système de formation et les autres éléments du système ou il s'insère.

- **critère d'opportunité** : il vise à savoir si les décisions ont été prises au bon moment.

1.3 Apports de l'audit social pour la rémunération⁷⁷

L'audit des rémunérations porte sur trois niveaux : audit de conformité, d'efficacité et stratégique.

-audit de conformité

L'auditeur social apprécie le degré d'application des dispositions légales, réglementaires, conventions collectives et des procédures interne en vérifiant que :

- les calculs sont justes,
- les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération,
- le temps payé correspond au temps du,
- les niveaux de rémunérations ont été approuvés,
- le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes,
- l'égalité professionnelle;
- les charges fiscales et sociales sont payées et dans les délais,
- les sécurités et la qualité du contrôle interne....etc.

Notons qu'il est essentiel de disposer d'un guide rassemblant l'ensemble des règles portant sur chaque composante de la rémunération, et d'en contrôler le respect.

Rajoutons aussi que l'auditeur social vérifie que l'information a caractère prévisionnelle est bien protégée. Ainsi que les opérations informatisées de la paie sont protégées contre la perte, les erreurs de manipulation ou la malveillance.

-l'audit d'efficacité

⁷⁷ MAHTOUT.I, op.cit, page 99-101

Selon Jean-Marie Peretti l'audit d'efficacité de la rémunération porte sur les points suivants :

- vérifier que les procédures reflètent les politiques de rémunérations.
- S'assurer que la pratique en matière de rémunération est cohérente avec les autres pratiques de gestion sociale à l'exemple de la rémunération et la gestion des carrières.
- Vérifier la cohérence interne des procédures de gestion et d'administration des rémunérations soit entre établissements ou entre les différentes étapes du processus.
- Vérifier la pertinence des procédures, par exemple vérifier si les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle prennent en compte la performance individuelle effective ?).
- Apprécier l'efficacité des procédures, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

-L'audit stratégique

Cet audit correspond à une double préoccupation :

-l'auditeur social vérifie si la politique de rémunération est conforme à la stratégie de l'entreprise.

- il vérifie également si le volet rémunération de la politique sociale est formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement.

La rémunération doit satisfaire trois contraintes :

- Contrainte économique : l'entreprise doit garder un équilibre financier et éviter une progression trop rapide de la masse salariale.
- Contrainte sociale : L'entreprise doit maintenir un bon climat social et offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance.
- Contrainte externe : l'entreprise doit attirer les ressources performantes, et fidéliser ses compétences clés.

2. Apport de l'audit social au système de pilotage social

Nous avons expliqué dans la section précédente que le pilotage social consiste à intégrer la fonction ressources humaines dans une vision stratégique. Pour cela le pilotage social repose sur des outils diversifiés parmi eux l'audit social.

J-M Peretti considère les apports de l'audit social dans les aspects suivants :

La sécurité : L'audit social identifier et diminue les risques liés au non-respect de la réglementation.

La qualité de l'information : L'audit social assure la prise de décision sur la base d'une information fiable et pertinente.

L'efficacité : L'audit social aide à la détection des risques du a la non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.

La maîtrise des coûts : l'audit social aide a l'identification des ses sources de gaspillage des ressources et des coûts cachés.

L'amélioration des choix stratégiques

L'auditeur social aide à l'amélioration des choix stratégiques en proposant des recommandations après la détection et l'évaluation des facteurs de risques.

Enfin, l'audit social apporte à la direction et à ses partenaires :⁷⁸

- L'état de la situation sociale et du capital humain ;
- L'état des risques réglementaires, contractuels et sociaux, et celui de leurs conséquences ;
- Les causes profondes des dysfonctionnements (absentéisme, tensions, conflit ...) ;
- Une évaluation de l'efficacité des politiques, méthodes et procédures sociales ;
- Un support objectif dans le dialogue social ;
- Les conditions de travail offertes aux salariés comme le travail des enfants, les distorsions des temps et les conditions matérielles de travail dans les différents pays ;
- Le respect de la non-discrimination des sexes, des races et des libertés syndicale

⁷⁸ MAHTOUT.I, op.cit, page 93.

3. Apports de l'audit social pour la RSE :

Le développement durable est défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

3.1 Le développement durable dans l'organisation (RSE)

La RSE (la responsabilité sociétale des entreprises) regroupe l'ensemble des contributions que peut faire une entreprise en faveur du développement durable. C'est une démarche volontaire qui consiste pour une entité à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités opérationnelles et dans les stratégies qu'elle met en place. Il s'agit également pour une organisation d'interagir avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires ...) pour intégrer leurs préoccupations dans l'activité de l'entreprise.

Selon la Commission européenne, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, cela supposant l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. » Référence (Commission européenne, Livre Vert sur la promotion de la RSE, Bruxelles, 2001.)

3.2. Le volet social de la RSE

« Le volet social de la RSE porte sur :

- les conditions de travail,
- l'intégration des minorités par exemple les personnes handicapées,
- l'égalité entre hommes et femmes,
- la formation,
- la promotion interne.

L'organisation s'applique à faire en sorte que l'individu évolue dans son travail en lui permettant de développer ses compétences et son potentiel.

Le volet RH de la RSE s'appuie sur une politique d'informations et de formations. L'entreprise peut proposer, par exemple à mettre en place des programmes de formations sur la qualité de vie au travail à destination des managers pour qu'ils soient en mesure de promouvoir en interne une culture de prévention de risques de nature psychologique (risques psychosociaux). »⁷⁹

3.3 Le recours à l'audit social de la RSE :

La RSE est devenue un élément favorable à la redynamisation de l'entreprise car sa mise en place apporte de nombreux avantages.

Elle contribue à la performance économique en favorisant la réduction des coûts (Économies en matière de gestion des ressources énergétiques ...), renforce la cohésion interne Et assure une meilleure réputation à l'entreprise.

Pour la réussite de la mise en œuvre de la RSE, l'entreprise doit disposer d'outils et de référentiels, donc elle doit recourir à l'audit social.

L'audit social met à la disposition des managers les informations nécessaires pour identifier la meilleure façon de progresser en intégrant l'aspect social et environnemental dans leurs stratégies, L'audit social assure que les directions pertinentes à poursuivre en matière de RSE sont durables, et les impacts souhaités sont alignés avec les opérations des organisations et les programmes et besoins existants.

Il assure le respect des normes et les dispositifs ainsi que procédures en matière de RSE.

Il permet aussi de vérifier la conformité des pratiques aux normes, à la réglementation et aux procédures.

Au final l'audit social de la RSE devrait être pratiqué au niveau des entreprises car il y a une réelle convergence entre stratégies financières et les préoccupations sociales et environnementales de la société.

4. Apport de l'audit social pour la conduite du changement

Le changement désigne le développement ou le nouveau départ que prend l'entreprise afin de faire face à l'instabilité et au développement de son environnement.

⁷⁹ <http://www.network-counsels.com> consulté le 8/05/2019 à 1h47

« La conduite du changement est un ensemble de techniques et de méthodes qui permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à changer, à dimensionner les leviers de formation, de communication et d'accompagnement collectif et individuel, et à proposer des outils de mesure de l'adhésion et de la participation. La conduite du changement vise donc à traiter tous les points de changement susceptibles de bloquer ou de retarder un projet (réorganisation, fusion interne, restructuration, modernisation du système d'organisation...), à travers une analyse des risques liés au changement (résistances, absence d'adhésion, non-acceptation, incompréhension, malentendus, faible implication, conflits de valeurs ou d'intérêts) et la mise en place d'une démarche ouvrant la voie à des solutions consensuelles, acceptées par la grande majorité des acteurs de l'organisation. »⁸⁰

Pour que le changement soit réussi il doit être voulu par les acteurs de l'organisation. Ils doivent être déterminés pour le provoquer, sinon il ne se fait pas. Egalement assumer les conséquences, dans le cas échéant leur engagement n'a pas de sens.

Les trois phases à suivre pour réussir la conduite du changement sont :

Phase 1 : Anticiper les changements et les résistances

Il ya lieu de commencer par une analyse des risques encouru afin d'anticiper les changements et les résistances qui pourront apparaitre.

L'audit social aura pour rôle de réaliser un diagnostic qui informera les managers sur les changements auxquels ils devront faire face et les conseillera afin de maitriser la situation. En même temps, il aidera également à établir un plan de formation adapté pour réussir le changement.

Phase 2 : Accompagner le changement

Le rôle de l'auditeur social est de détecter les résistances qui demeurent d'exister ainsi qu'apprécier l'évolution des individus dans ce changement.

Phase3 : Evaluer les actions menés et leurs portées

Durant cette dernière phase l'auditeur social devra évaluer quantitativement et qualitativement à travers la consultation de bilan et l'élaboration d'entretiens les actions menées, leur portée et leur impact.

⁸⁰ MEIER.O, DICO du manager, Dunod,Paris , 2009,page 34-35.

5. Apport de l'audit social pour la réduction de coûts caché

Les coûts cachés sont des coûts qui ne possèdent pas une dénomination comptable donc ils ne sont pas pris en compte dans les systèmes comptables officiels. Ils sont la cause de dysfonctionnement organisationnels résultant le plus souvent du comportement humain : absentéisme, rotation excessive du personnel, produits de mauvaises qualités...etc.

Ils nous informent sur la qualité du fonctionnement de l'entreprise et le degré de maîtrise des processus, ils constituent un manque à gagner pour l'organisation (coût d'opportunité) et provoquent une réduction de sa performance financière et une augmentation de ses charges, certains de ces coûts sont compris dans les coûts visibles prenons l'exemple de frais payés pour retard de livraison.

La régulation du dysfonctionnement est exprimée soit par la consommation de biens et/ou services ou bien par l'activité humaine.

Le but de l'audit social est de détecter les dysfonctionnements afin d'améliorer la performance sociale de diminuer les coûts cachés. Ou la détection de ces dysfonctionnements va pousser les membres de l'organisation à mettre en œuvre des actions correctrices et d'amélioration.

Les coûts cachés sont mesurés grâce à cinq indicateurs qui sont : ⁸¹

- la rotation du personnel,
- l'absentéisme,
- les accidents de travail,
- les écarts de productivité directe ou sous-productivité,
- la non-qualité ou défaut de qualité de produits.

Lors d'un audit ces indicateurs sont décomposés comme suit :

⁸¹ MAHTOUT.I, op.cit, page111-112.

- **sursalaires** : est un composant de cout de certains dysfonctionnements, il représente un écart de salaire. Il peut s'agir d'une prime exceptionnelle ou du paiement d'heures supplémentaires.
- **non-productions** : elle peut être due à des pannes de machines ou bien il peut s'agir de sous productivité due à un personnel non qualifié, le temps passé sans production représente un cout.
- **surtemps** : représente le cout du temps supplémentaire que les membres consomment pour corriger un dysfonctionnement.
- **risques** : représentent les conséquences du dysfonctionnement comme par exemple la perte d'un client à cause d'un retard de livraison ou bien d'un produit non conforme à ses exigencesetc.
- **surconsommations** : représente le cout du produit et /ou services consommés afin de réguler un dysfonctionnement.
- **non création de potentiel** : ce sont les dysfonctionnements qui entraînent des conséquences qui se constateront deux ou trois ans plus tard.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons d'abord clarifié le sens de la performance selon les différents auteurs nous pouvons conclure que la conception de la performance varie selon son utilisateur, c'est un concept ambigu, complexe et multidimensionnel.

Puis nous avons traité la notion de la performance sociale, qui se traduit généralement par la performance humaine et le niveau d'adhésion et satisfaction des salariés. Cette performance est d'une importance cruciale pour l'entreprise car les qualifications, les compétences, la motivation et la fidélité du personnel assurent et représentent une garantie pour sa performance future.

Finalement nous avons vu comment l'audit social peut contribuer à améliorer la performance sociale de l'entreprise ainsi sa performance globale. car l'audit social ne se limite pas au domaine de la GRH c'est un outil stratégique pour l'organisation. Il contribue à la création de valeur, aide l'entreprise à s'adapter aux turbulences de l'environnement interne et externe, par la diffusion des résultats de l'audit social l'entreprise peut améliorer son image ainsi que son positionnement concurrentiel.

**Chapitre III : Cas pratique «Audit
social : audit de formation au sein de
SMT».**

Afin de mettre en application les notions et concepts théoriques abordés au cours de notre mémoire, nous avons effectué notre stage pratique au niveau de l'entreprise SMT.

L'objet de ce chapitre est d'effectuer une mission d'Audit de formation selon la méthodologie de l'audit social.

A travers la mission d'audit, nous allons pouvoir analyser le processus de formation, en utilisant les différents outils présentés précédemment, afin d'identifier les lacunes et proposer des conseils et des actions correctives pour améliorer la performance sociale de l'entreprise.

Notre cas pratique est structuré de la manière suivante :

- Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.
- Section 2: Mission d'audit RH.
- Section 3 : Mission d'audit de formation.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter la société médecine de travail en évoquant les points suivants : son historique, ses activités, ses missions, ses objectifs ainsi son organisation.

1. Historique de SMT

La médecine du travail existe à SONELGAZ depuis 1978, l'activité était réalisée par des médecins vacataires qui assuraient les visites d'embauches; les visites de contrôle et les Visites spontanées.

En 1980, avant même la promulgation de la "*loi n°88.07 du 26.01.1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail*"; SONELGAZ avait mis en place un dispositif pour prendre en charge la santé de ses travailleurs organisé comme suit :

Un organe central de Médecine du Travail de niveau service rattaché directement à la Direction des Ressources Humaines; orienté vers la conception et la coordination;

Des centres de médecine du travail fixes, organes de réalisation et d'application de la fonction au bénéfice des agents des unités relevant de leur périmètre géographique;
Un centre itinérant (clinomobile) pour les unités éloignées notamment au sud.

A partir de 1990, la *loi n°88.07 du 26.01.1988* et son *Décret d'application n° 93.120 du 15.05.1993 relatif à l'organisation de la médecine du travail*, ont permis à la fonction de connaître un développement satisfaisant avec l'ouverture de 14 CMT équipés en moyens humains et matériels repartis à travers le territoire national pour répondre aux besoins de toute l'entreprise.

En 12 janvier 2005 SMT est devenue une filiale de SONELGAZ.

2. Les Missions de SMT

La Missions de SMT est de préserver et de promouvoir la santé au travail par :

- Le Suivi médico-professionnel des travailleurs,
- Le Conseil aux employeurs et aux travailleurs,
- Le Suivi des expositions professionnelles et des conditions de travail,
- La réalisation d'actions de prévention par risques.

3. Les objectifs de SMT

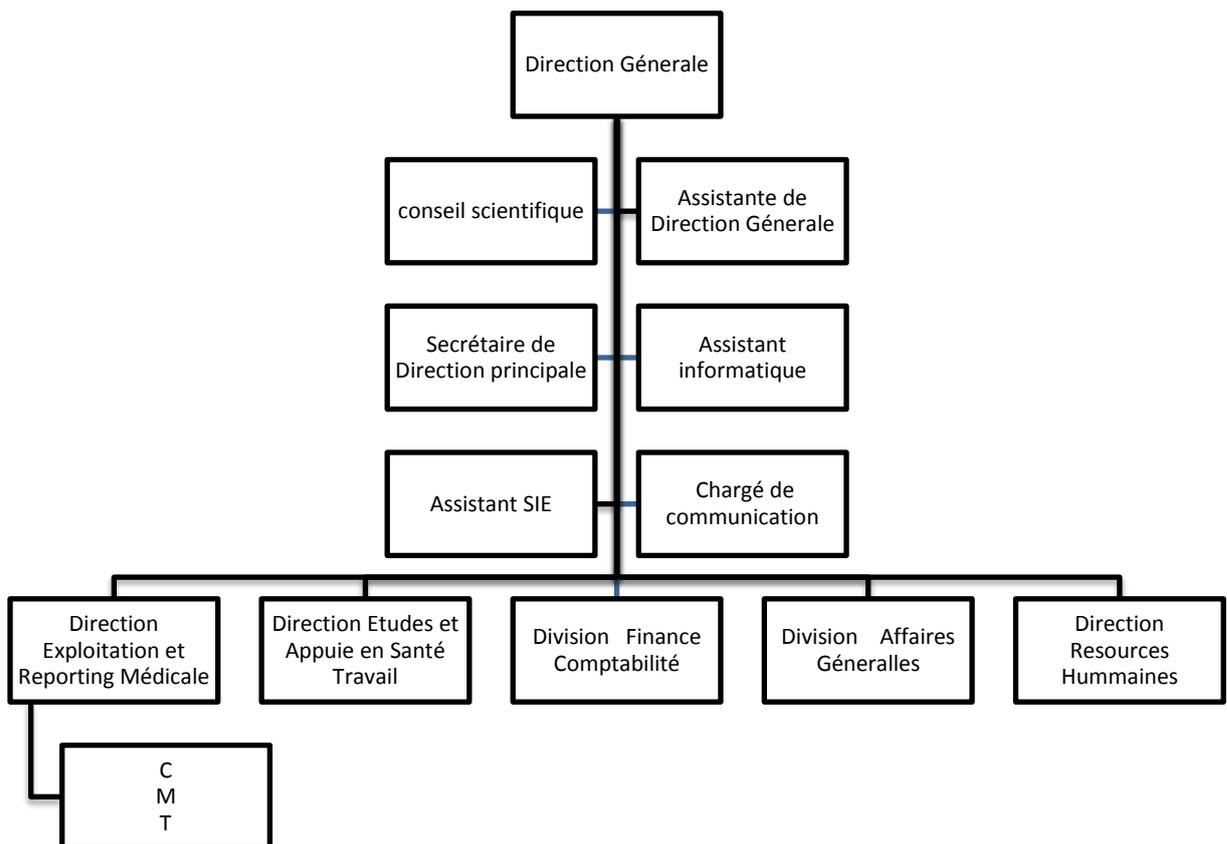
- Assurer le maintien des travailleurs dans leurs emplois,
- Participer à la réduction des accidents du travail et maladies professionnelles et des coûts y afférents,
- Participer à la pérennité des sociétés.

4. L'organisation de SMT :

Comme toute entreprise SMT possède sa propre organisation

4.1 L'organisation globale

Figure N°2 : Organigramme de la SMT



Source : Document interne de l'entreprise.

4.1.1 La Direction Exploitation et Reporting Médical

La direction exploitation et Reporting médical est chargée de :

- Coordonner et superviser l'activité médecine du travail des Centres de Médecine du Travail
- Participer au suivi et à l'analyse des accidents de travail et des maladies professionnelles;
- Veiller à l'application de la réglementation et de la législation en rapport avec l'activité médecine du travail;
- Recueillir, analyser et interpréter les données statistiques émanant des CMT et les synthétiser sous forme de rapport périodique d'activité;
- En collaboration avec la Direction Études et Appui en Santé au travail, orienter, solutionner toute difficulté inhérente à l'activité médicale des CMT.

4.1.2 La Direction Études et Appui en Santé au Travail

Véritable structure d'appui aux centres Médecine du Travail et aux filiales, avec une équipe pluridisciplinaire pour une approche globale des risques professionnels, elle est chargée de :

- Assurer une concertation scientifique permanente afin d'orienter, de conforter et de solutionner toute difficulté inhérente à l'activité médecine du travail;
- Mener les différentes études, élaborer des stratégies de médecine du Travail;
- Élaborer des protocoles de surveillance médicale (fiches médico- professionnelles par risque) pour harmoniser les pratiques et optimiser les actions de prévention;
- Proposer des aménagements de postes de travail adaptés à la physiologie humaine en tenant compte des contraintes et exigences du poste de travail;
- Participer à la conception des futurs postes de travail et outillages;
- Élaborer et planifier des stratégies d'études sur les risques professionnels et en particulier les risques psycho-sociaux;
- Évaluer les effets des expositions aux risques professionnels et déterminer les relations de cause à effet;
- Améliorer l'identification des risques professionnels et élaborer leur cartographie;
- Développer l'activité métrologie des ambiances de travail pour orienter les actions de prévention;
- Participer à la veille sanitaire en lien avec les institutions appropriées (ministère de la santé publique et institut national de santé publique);

- Anticiper et adopter des stratégies face aux risques émergents.

5. Les activités de SMT

La Société de Médecine du Travail "SMT" est au service du Groupe SONELGAZ, sa vocation est de répondre à tous les besoins et attentes en terme de prévention et santé au travail.

A cet effet, la société a mis en place :

Des équipes médicales et paramédicales, réparties sur l'ensemble du territoire national, soit 22 Centres de Médecine du Travail (CMT) actuellement, et 32 CMT au terme de la mise en œuvre de l'organisation.

Une Direction Etudes et Appui en Santé au Travail (DEAST) disposant d'une équipe pluridisciplinaire composée d'ergonomes, d'épidémiologies, d'ingénieurs en hygiène et sécurité et de médecins du travail.

Les médecins des CMT assurent les examens médicaux dans le strict respect du secret médical, afin de :

- Déterminer l'aptitude de chaque agent à son poste de travail,
- Surveiller l'état de santé des agents et leur adaptation au poste qu'ils occupent,
- Dépister les maladies professionnelles éventuelles.

5.1 Les Visites Médicales (Examens Médicaux)

La surveillance médicale a pour but d'apprécier si le travailleur est apte à exercer les activités prévues par son contrat de travail, compte tenu de son état physique et mental et des caractéristiques de son poste.

A l'occasion des ces visites médicales obligatoires (visites médicales d'embauche, périodiques, de reprise, etc.), le médecin vérifie cette adéquation.

Par ailleurs de nombreuses pathologies générales sont dépistées lors de ces examens (hypertension artérielle; diabète; anémie etc.).

Le temps de trajet et les frais de transport pour se rendre à une visite médicale obligatoire ou à un examen complémentaire sont pris en charge par l'employeur.

5.2 Les Examens Complémentaires

En complément des visites médicales, le médecin du travail peut prescrire les examens complémentaires nécessaires :

- A la détermination de l'avis d'aptitude médicale,
- Au dépistage des maladies pouvant engendrer une contre-indication à l'affectation au poste de travail,
- Au dépistage des maladies dangereuses pour l'entourage de travail,
- Au dépistage des maladies pouvant engendrer une contre indication à l'affectation au poste de travail.

Certains de ces examens peuvent être effectués au sein du CMT et au cours de la visite médicale: audiogramme, EFR, ECG, pour d'autres, il est nécessaire de faire appel, suivant la nature des examens demandés, à des laboratoires d'analyses médicales, à des cabinets de radiologie ou à d'autres spécialités.

La périodicité de ces examens peut être fixée par des textes réglementaires pour des risques particuliers ; dans les autres cas, c'est le médecin du travail qui en choisit la périodicité.

5.3 L'Aptitude

Les différentes visites médicales donnent lieu à l'émission d'un avis d'aptitude du médecin du travail.

L'avis d'aptitude est porté sur une fiche remise à l'employeur lequel doit la présenter (la fiche individuelle) à l'inspecteur du travail si ce dernier la demande.

L'employeur doit prendre en considération les avis du médecin notamment en cas d'aménagement ou de changement de poste.

Certaines visites donnent lieu systématiquement à des conclusions sous forme d'avis :

- Visites d'embauche,
- Visites périodiques,
- Visites de reprise : après maladie, AT, MP ou congé de maternité.

5.4 La Vaccination

Soit dans le cadre d'un suivi des vaccinations contre la diphtérie et le tétanos.

Soit dans le cadre de l'exposition à un risque particulier, par exemple la vaccination contre l'hépatite B pour les travailleurs exposés.

5.5 Les cellules d'écoutes

Pour développer la prévention de la santé mentale, SMT a mis en place des cellules d'écoute des travailleurs, au niveau de certains CMT, en vue d'évaluer et de traiter les problèmes en rapport avec les risques psychosociaux en milieu de travail.

5.6 La surveillance au milieu de travail :

Conformément à la loi le Médecin du travail est tenu de consacrer un certain temps pour la surveillance du milieu de travail.

Cette surveillance se fait par le biais :

Des visites de lieux, qui sont des occasions pour identifier les risques professionnels propres à chaque lieu de travail et pour procéder ou faire procéder à des mesures d'ambiances (niveau de bruit d'éclairement; prélèvement d'air etc.)

Le médecin du travail a le libre accès a tous les locaux de travail ; il doit être informé de la nature et de la composition des produits utilisés; des techniques de production; de l'introduction de nouveau procédés de travail et des résultats de toutes les mesures analyse effectuées.

5.7 Le Conseil

Tel qu'il est prévu dans la réglementation, un des rôles des médecins du travail est de conseiller les employeurs et les travailleurs sur les exigences requises pour maintenir un milieu de travail sûr et salubre ainsi que sur l'adaptation du travail aux capacités des travailleurs.

6. Présentation de la direction des ressources humaines (DRH) :

La direction des ressources humaines l'une des principales fonctions support de l'entreprise car elle permet de sélectionner, former et constituer le personnel de l'entreprise, elle est souvent piloter par le directeur des ressources humaines et elle est rattaché a la direction générale de l'entreprise.

6.1 Les missions de la DRH :

La DRH remplit au sein de l'entreprise plusieurs missions :

- améliorer l'efficacité du personnel par la formation et le développement des carrières ;
- assurer l'interface avec la direction générale ;
- assurer l'application des procédures, la sécurité au travail et faire respecter les textes législatifs, et les règles en vigueur concernant hygiène et la sécurité ;
- élaborer le programme de formation afin d'atteindre les objectifs ;
- prendre en charge le pilotage et le suivi de l'équipe et les projets ;
- gérer les conflits au travail entre l'entreprise et les travailleurs ;
- améliorer les conditions de travail au niveau de l'organisation ;
- assurer aux salariés la rémunération, les promotions et les plants de carrières.

6.2 L'organisation de la DRH :

Pour que la DRH arrive à atteindre ces objectifs et ces missions, elle s'organise en trois (3) services :

➤ Service recrutement

Parmi les objectifs du service recrutement au niveau de SMT :

- Détecter les besoins en recrutement au niveau de SMT ;
- Participer à l'élaboration du plan et budgets prévisionnels de recrutement ;
- Traduire le besoin de recrutement exprimé soit par les responsables hiérarchiques ou les responsables de la gestion des ressources humaines ;
- Définir le poste qui doit être clarifié de manière très précise afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de le tenir;
- définir les dimensions d'un profil de poste.

➤ service formation

Parmi les principaux objectifs du service formation de la filiale SMT nous citons :

- Détecter les besoins en formation des structures ;
- Participer à l'élaboration du plan et budgets prévisionnels de la formation ;
- Assurer des formations pour l'ensemble du personnel de SMT ;
- Favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différentes formations ;
- Assurer des formations de qualité pour les employés ;

- Détecter et analyser les écarts de compétences pour l'ensemble des personnels permanents occupant des postes impactant sur la qualité des services.
- Assurer l'adaptation des personnels aux exigences de l'environnement toujours changeant.

➤ **service administration :**

Le service administration est rattaché à la direction des ressources humaines. Il gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions de travail.

Ses activités sont multiples. Elles regroupent plusieurs domaines qui sont :

- La rémunération : salaires, primes, indemnités, notes de frais, participation, intéressement, avantages en nature ;
- les absences et congés du personnel
- Etablir les décisions pour le personnel d'encadrement (promotion, sanctions).

SECTION 2 : Mission d’audit RH

Durant cette section nous allons présenter la mission d’audit effectuée au sein de SMT en tant que qualité d’observatrices.

Cette mission porte sur la vérification de la conformité des pratiques de la fonction RH composé du service administration, formation et développement par rapport à la procédure du processus « gérer le capital humain ». En d’autres termes l’objectif principal de la mission porte sur la vérification de la mise en œuvre et du bon fonctionnement du processus « gérer le capital humain ».

1. Le programme de la mission

La mission était programmée comme suit :

Tableau N°7 : Programme de la mission d’audit RH

Date	Horaires	Personne /fonction à Auditer	Thèmes
18/03/2019	09h –11h		Réunion d’ouverture
	13h30– 14h30	Service Administration	- PROCESSUS 04/ Gérer le capital humain - Procédure 2/ Gestion du capital humain
	14h40 – 15h40	Service Formation	- PROCESSUS 04/ Gérer le capital humain - Procédure 2/ Gestion du capital humain
19/03/2019	09h00 – 10h00	Service Développement	- PROCESSUS 04/ Gérer le capital humain - Procédure 2/ Gestion du capital humain
	10h00 – 12h00		Réunion de l’équipe d’audit
	13h30 – 15h00		Réunion de cloture

Source : rapport d’audit

2. Déroulement de la mission

2.1. la préparation de la mission

Le 17 /03/2019 prise de connaissance du processus RH intitulé « gérer le capital humain » ainsi que du tableau de bord du processus.

2.2. La réalisation de la mission

Le 18/03/2019 il a été effectué durant cette journée la réunion d'ouverture, l'audit du service administration et formation.

Le 19 /03/2019 il a été effectué l'audit du service développement.

2.2.1 Réunion d'ouverture

Il a été présent durant cette journée l'équipe d'audit composé de quatre auditeurs nous en tant qu'observatrices ainsi que les responsables des trois services.

La réunion s'est déroulée comme suit :

- **Présentation** : les auditeurs en charge de la mission, les observatrices et les audités se sont présentés.
- **Présentation de l'objectif de la mission** : le responsable de l'équipe d'audit a expliqué l'objectif de l'audit qui était effectué dans le cadre de la certification iso9001 version 2015.
- **Les délais de la mission** : informer les responsables des services de l'heure approximative de l'audit.
- **Description du déroulement de la mission:** le responsable de l'équipe d'audit a informé les audités de ce qui va se passer au cours et après la mission à savoir :
 - ✓ la réunion de clôture où les mêmes participants vont se retrouver ;
 - ✓ à qui il va être distribué le rapport.

Après la clôture de la réunion d'ouverture l'équipe d'audit a pris connaissance de la procédure a audité qui constitue son référentiel ainsi que du tableau de bord du processus, à détecter les lacunes, à vérifier sa conformité par rapport à la norme iso 9001 version 2015 et à préparer des questionnaires de control interne a posé aux responsables concernés sous forme d'interview.

Tableau N° 8 : Le QCI concernant l'application de la procédure, commun pour les trois services

N°	Questions	Oui	Non
1	Votre activité fait elle l'objet d'une procédure ?		
2	Connaissez-vous cette procédure ? Est-elle-formalisée ?		
3	Appliquez-vous cette procédure		
4	Qui est le responsable de la vérification l'application de la procédure ?		
5	Comment s'effectuent ces vérifications ? Délais, opération de la vérification, ...		
6	Disposez-vous d'une liste des opérations		

2.2.2 L'audit du service administration

TableauN°9 : Questionnaire de contrôle interne pour le service administration.

Service d'administration
<p>1- Est ce qu'on peut voir les déclarations de la CNAS pour vérifier le respect des délais ?</p> <p>2- Est-ce que tous les registres légaux sont au niveau de votre service ?</p> <p>3- Pourquoi vous ne mentionnez pas dans la procédure le délai pour la déclaration fiscale et sociale ?</p> <p>4- Est-ce que vous respectez les déclarations fiscale et sociale ?</p> <p>5- Est-ce qu'on peut consulter les contrats des employés pour vérifier si les dossiers sont complets ?</p> <p>6- Est-ce vous utilisez le logiciel NOVA ?</p> <p>7- Comment vous l'utilisez?</p> <p>8- Est-ce qu'il ya un suivi de données (mise à jour du logiciel NOVA) ?</p>

2.2.3 L'audit du service formation

TableauN°10: Questionnaire de contrôle interne pour le service de formation.

Service de formation
1- est ce qu'il ya un plan de formation ?
2- est ce que vous recevez les fiches d'expression de besoins en formations par les structures ?
3- est ce que les fiches sont conformes a votre procédure ?
4- quels sont les critères pris en considération dans l'expression du besoin en formation ?
5- sur quelle base vous déterminez la durée et le type de formation ?
6- est ce que vous faites l'évaluation à chaud ?
7- Est-ce que vous faite l'évaluation à froid ?
8- Sur quelle base vous faites cette évaluation ?
9- Est-ce que vous faites l'analyse de cette évaluation ?
10- Est-ce vous faites un suivi de l'efficacité de la formation ?
11- Est-ce que on peut voir le tableau de bord qui résume l'état d'avancement du plan de formation ?
12- Pourquoi vous n'arrivez pas à atteindre les 100% concernant l'indicateur homme/jour ?
13- Combien est estimé le budget de formation par rapport à la masse salariale ?
14- Quel est le pourcentage du budget prévisionnel d'apprentissage par rapport à la masse salariale.
15- La recherche d'un organisme de formation comment elle est faite ?
16- Sur quelle base vous choisissez un organisme de formation ?

2.2.4 L'audit du service développement

TableauN°11 : **Questionnaire de contrôle interne pour le service développement.**

Service développement
1- est ce qu'il ya un plan prévisionnel de recrutement ?
2- Comment vous l'établissez?
3- qu'est-ce que vous précisez dans le plan de recrutement ?
4- les besoins en recrutement comment ils sont identifiés ?
5- est-ce que vous pouvez ne pas respecter le plan de recrutement par exemple si il ya un décès ?
6- quelles sont les mesures à prendre dans ce cas ?
7- après la détection des besoins, comment vous faites pour chercher les candidats ?
8- d'après la procédure il existe deux sources de recrutement ? quels sont les critères de choix de la source de recrutement ?
9- dans le cas d'un recrutement interne quels sont les critères utilisés pour sélectionner un candidat ?
10- est-ce que vous faites des entretiens avec les candidats spontanés qui déposent leurs CV directement sans passer par l'ANEM ?
11- comment vous collaborez avec l'ANEM en matière de recrutement ?
12- est ce qu'on peut voir les listes des candidats envoyé par l'ANEM pour l'année 2018 ?
13- est-ce que vous contacter tout le monde ?
14- dans le cas d'une réponse négative de l'ANEM quelle sont les mesures à prendre ?
15- quels sont les critères utilisés pour sélectionner les candidats ?
16- comment vous informez le candidat qu'il a été sélectionné ?
17- quels sont les moyens utilisés pour évaluer les candidats ?
18- est-ce que vous avez des contrats CDD ?
19- vous avez motionnez dans la procédure que le nouveau recruté est mis en poste par le DRH mais ya pas un DRH ?
20- le recours à la période d'essai est systématique pour tous les recrutements ?
21- est-ce que vous faites un suivi à posteriori de l'efficacité de recrutement ?

2.3. Elaboration du rapport d’audit

L’équipe d’audit s’est réuni afin d’élaborer le rapport d’audit qui porte une fiche de constat, les points forts, les points d’amélioration ainsi qu’une conclusion ⁸²

Tableau N°12 : **fiche de constat**

N°	Écarts		Libellé des constats	Evidence (preuve)	Référentiel (SMQ et ISO 9001/2015)
	N C	R			
1		x	-la procédure ne précise pas qui remet les documents et effets au nouveau recruté et qui est responsable de communiquer «les informations nécessaires... ».	Procédure 2 Chapitre 6.3	ISO 9001/2015 Chp. 5.3
2		x	-Les délais de transmission des documents par les services de gestion à la CNAS et aux services fiscaux ne sont pas précisés.	Procédure 2 chapitre 6.5	Processus 4, indicateur 4 ISO 9001/2015 Chp. 8.5.
3		x	-Les destinataires des états des cotisations/frais sociaux ne sont pas précisés.	Procédure 2 Chapitre 6.7	ISO 9001/2015 Chp. 5.3
4		x	- La non atteinte de la valeur cible de la formation est peu analysée.	Compte rendu de la revue de direction 2019	ISO 9001/2015 Chp. 9.1

Source : rapport d’audit

Cette fiche de constat comporte les insuffisances détectées dans la procédure par rapport à la norme iso9001 version 2015.

Les points forts observés :

1. Maîtrise de la procédure ;
2. Bonne collaboration avec les auditeurs ;
3. Documentation bien gérée ;
4. Sens de l’organisation avérée ;
5. Bonne coordination entre les trois services.

Les points d'amélioration :

1. Il serait préférable de mentionner dans la procédure, le cas de rupture du contrat de travail avant la fin de la période d'essai...
2. Certaines abréviations et définitions ne sont pas mentionnées au chapitre 3 de la procédure (NOVA, IFEG, PLD, MUTEG).
3. Absence de registre d'hygiène et de sécurité mentionné dans la procédure (page 7).
4. Annexe « plan de recrutement » revoir la mise en page.
5. Vérifier la fréquence de l'indicateur 3 au niveau du tableau de bord du processus.

Conclusions :

Il a été relevé 04 écarts, classés en remarque.

Aussi, nous avons relevé cinq (5) observations en vue de l'amélioration de la procédure et du processus. Nous souhaitons que cela va être pris en compte.

En revanche, nous n'avons relevé aucun écart susceptible de constituer un risque majeur pour le déroulement du processus et pour l'atteinte des objectifs. Nous n'avons pas, non plus observé de non-conformité aux exigences du système de management de la qualité.

Nous concluons que le processus est maîtrisé et que l'information, la communication et la collaboration entre les trois services constituent un atout majeur pour le bon fonctionnement de ce processus.

Toutefois les écarts relevés doivent faire l'objet de plans d'actions correctives.

2.4. Réunion de clôture

L'équipe d'audit et les audités se sont réunis une deuxième fois afin de présenter le rapport d'audit élaboré, notamment la fiche de constat afin de corriger les insuffisances observées dans la procédure

Nous pouvons conclure que l'audit RH a un intérêt majeur pour SMT car il a permis de contrôler les travaux de la direction ressources humaines et d'apprécier leurs degrés de conformité à la procédure.

Section 3 : mission d'audit de formation

1. L'engagement de la mission

L'auditeur social intervient selon un programme annuel des missions d'audit interne. Son intervention se fait sur la base d'un ordre de mission qui représente un déclencheur de la mission d'audit dans l'entreprise et qui est signé par le directeur général.

Dans notre cas nous avons débuté notre mission après avoir reçu l'accord de notre encadreur et du responsable de la mission d'audit de la direction RH.

2. La préparation de la mission :

Avant d'entamer la mission de l'audit social nous avons effectué un pré diagnostique en lançant les travaux préparatoires suivants :

- La prise de connaissance de la direction et la fonction à audité.
- Identifier les problèmes de la fonction.
- La définition des objectifs de la mission.

2.1 L'analyse documentaire :

Cette étape se fait à travers la consultation et la collecte des documents suivants :

- Le Processus de la fonction RH.
- visite des différents services de la direction RH.
- la rencontre des responsables des services.
- La convention collective.
- La procédure du service formation.
- La loi n 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- Plan prévisionnel de la formation.
- Règlement intérieur.

A travers l'analyse des documents consultés, nous avons pu déduire que :

La formation professionnelle est l'un des investissements prioritaires de la société SMT. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologique et de gestion.

Pour la réalisation de ses objectifs, la société met en œuvre les moyens nécessaires en vue d'assurer des actions de :⁸³

- Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)
- Perfectionnement Professionnel (PP) ;
- L'adaptation professionnelle ;
- Formation promotionnelle ;
- Les cours par correspondance (CPC) ;
- L'apprentissage ;
- L'encadrement des stagiaires.

La formation Professionnelle spécialisée :

C'est une action qui vise l'acquisition d'une qualification ou d'une compétence permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. Elle se déroule en mode continu ou alterné.

Perfectionnement Professionnel :

Le perfectionnement est une action de formation qui permet l'adaptation permanente de l'agent à son poste de travail, en tenant compte des nouvelles exigences dictées par l'évolution technique, technologique ou de gestion, et ceci par la mise à niveau de ses connaissances et de ses capacités.

Adaptation professionnelle :

Les nouveaux recrues suivent des actions d'enseignements et d'informations dans le but de les préparer à occuper au mieux leurs postes de travail.

Formation promotionnelle :

Est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnels supérieur au leur, d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires.

L'accès à ce type de formation doit répondre aux conditions liées aux profils requis tels que définies par la réglementation interne et à la satisfaction au concours d'accès.

⁸³ Convention collective de SMT.

Les Cours par correspondances :

Sont un moyen d'enseignement à distance mis à la disposition du travailleur en vue de lui permettre :

Soit de concourir à une action de formation.

Soit de suivre une action de formation de niveau supérieure.

Apprentissage :

Est une action menée en direction des jeunes pour leur permettre d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Encadrement des stagiaires :

Issus du cycle de formation nationale, université ou centres de formation de métier contrat de pré emploi dans le cadre des relations société - Universités / structure de formation.

Modalités pratiques de mise en formation :

Sous réserve de l'accord de la société le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder 4heurs par semaine ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

Le travailleur qui bénéficie d'une formation initiée par la société doit obligatoirement souscrire a un contrat d'engagement de fidélité a la société pour une période au moins égale a 2 fois la durée de la formation plus quatre ($2n+4$, n étant la durée de la formation) sans que cette durée soit inferieur a deux ans.

L'engagement concerne toutes les actions de formation :

En Algérie lorsque la durée de formation est égale ou supérieure a 120 heures.

A l'étranger lorsque la durée de la formation est égale ou supérieure a 60 heures.

La procédure du service formation :⁸⁴

▪ **Recueil et analyse des besoins de formation :**

L'objet de cette première étape est de mettre en lumière les besoins de formation afin de satisfaire les pourvois de postes nécessaires, par un personnel compétent.

⁸⁴ Document interne de SMT.

Au début de chaque quatrième trimestre de l'année, le service formation adresse aux responsables de chaque structure une note de service relative à l'identification des besoins en formations.

Sur la base des résultats d'évaluation des compétences et de la note de service transmise par le service formation, chaque responsable de structure exprime les besoins de formation de son personnel en retournant leur proposition en matière de formation.

▪ **Elaboration du projet de plan de formation :**

Sur la base des besoins de formations exprimés par les structures et de la liste des organismes de formation sélectionnés, le service formation élabore, en collaboration avec les structures concernées, un projet de plan de formation qu'il soumet pour validation au Directeur Général.

Des formations immédiates, de courte durée, du type séminaire ou journée d'étude, peuvent être retenues.

▪ **Consultation et sélection préliminaire des organismes de formation :**

Sur la base du plan de formation dûment validé, le service formation procède à la consultation du fichier des organismes de formation et à la présélection des organismes formateurs suivant leur classement.

Lorsque les organismes de formations figurant dans le fichier ne répondent pas aux besoins de formation retenus, le service formation procède à la consultation et la présélection d'autres organismes. Ces derniers seront ajoutés au fichier des organismes de formation.

Lorsque les besoins de formation ne peuvent pas être satisfaits par des actions de formation standard proposée par catalogue, le service formation consulte les organismes de formation susceptibles de répondre, par une formation à la carte, aux besoins identifiés.

Dans ce cas, chaque structure, participe en collaboration avec le service formation, à l'élaboration un programme nécessaire pour chaque formation retenue pour combler l'écart entre :

- le niveau de connaissances nécessaires en fin de formation,
- le niveau actuel des candidats.

Ce programme comprend :

- la liste des matières à enseigner,
- le nombre d'heures à consacrer à chaque matière,
- la nature de l'enseignement (théorique, pratique),
- le nombre optimum de candidats par groupe de formation, le calendrier.

▪ **Demande de formation et sélection de l'organisme formateur :**

- D'ordre général : l'IFEG (filiale SONELGAZ) est le prestataire prioritaire. A défaut, un organisme externe est sollicité conformément à la procédure d'achat.
- D'ordre spécifique (métiers) : un organisme de formation externe est sélectionné conformément à la procédure d'achat.

Une fois l'organisme de formation retenu conformément aux critères mentionnés dans le cahier des charges ou le bon de commande, un contrat est établi.

Lorsqu'il s'agit de formations spécifiques, la société a recours aux écoles spécialisées.

▪ **Mise en formation et suivi :**

Le service formation procède à l'inscription du personnel retenu pour une formation auprès de l'organisme de formation et établit, à cet effet, les notifications et les transmet aux bénéficiaires de la formation.

Dès la mise en formation du personnel, un suivi est organisé sur leur situation administrative, les conditions pédagogiques, la discipline générale (respect du règlement interne de l'organisme formateur, assiduité aux cours....)

Un suivi de l'exécution du plan de formation est assuré à travers un tableau de bord qui résume l'état d'avancement de ce plan.

▪ **Evaluation de la formation :**

Suite à la réalisation de la formation, une évaluation est effectuée par le biais de deux fiches d'évaluation de la formation : à chaud et à froid.

L'évaluation à chaud est effectuée par le candidat lui-même. Tandis que l'évaluation à froid est effectuée après sa réalisation par le chef hiérarchique de la personne ayant suivi la formation.

Pour la formation longue durée (PLD), les résultats des examens et la soutenance du mémoire de fin de formation font foi d'évaluation.

L'analyse des fiches d'évaluation des formations réalisées est effectuée par les responsables des différentes structures concernées et transmises au service formation, qui après vérification de son contenu, définit les taux de satisfaction de la formation.

Un bilan de formation annuel est établi faisant ressortir les résultats de toutes les formations réalisées durant l'année.

▪ **Mise à jour du volet formation des agents formés :**

A l'issue de l'évaluation de la formation, le service Formation procède à la mise à jour du volet formation de l'agent formé (volet « diplômes/références »).

Un contrat de fidélité est fixé forfaitairement pour les formations de durée totale supérieure à 03 mois.

2.2 Le questionnaire de prise de connaissance (QPC):

Nous avons demandé des données relatives à la population étudiée ainsi que des données relatives au service formation.

Tableau N°13 : QPC adressé au chef de service développement.

Objectif : connaître les caractéristiques de la population étudiée	Demande de :
	LOUIBA liticia BEN SALAH Soumia
Destinataire : chef de service développement	

Répartition de l'effectif par sexe
Répartition de l'effectif par catégorie socio professionnelle
Répartition de l'effectif par âge
Répartition de l'effectif par ancienneté

Tableau N °14 : QPC adressé au chef de service formation.

Objectif : connaître les actions réalisées en matière de formation.	Demande de :
	LOUIBA Liticia BEN SALAH Soumia
Destinataire : chef de service formation	

Le montant consacré a la formation pour l'année 2018
Le montant réalisé de la formation pour l'année 2018

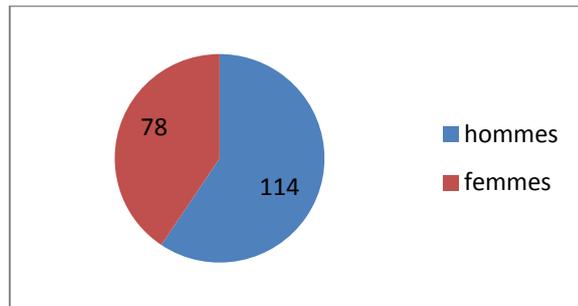
2.2.1 Caractéristiques de la population étudiée :

L'effectif total de SMT est de 192 employés répartis comme suit :

2.2.1.1 Répartition de l'effectif par sexe

Cette répartition représente un intérêt du fait du respect de la réglementation relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Figure N°3 : Effectif par sexe

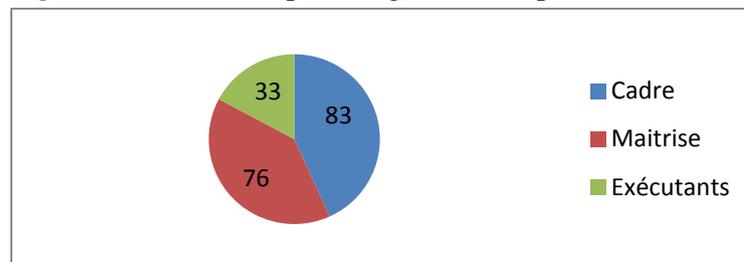


Source : Document du service développement

Nous remarquons un taux de participation élevé de femmes au sein de SMT qui est de 40.63% contre 59.37% d'hommes.

2.2.1.2 La répartition de l'effectif par catégorie socio professionnelle

Figure N°4 : effectif par catégorie socio professionnelle



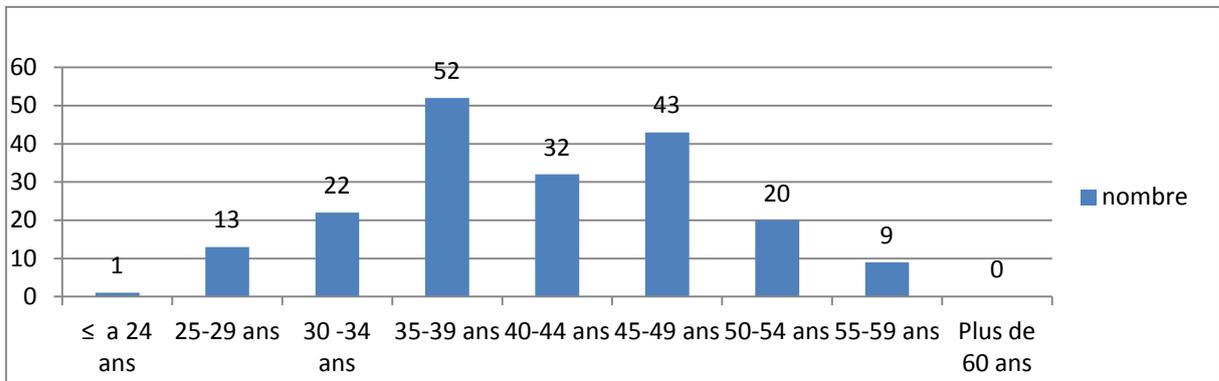
Source : document du service développement

La catégorie des cadres représente 43.23% de l'effectif global suivi de la catégorie des maîtrises qui représente 39.58% cela s'explique par la nature de l'activité de SMT qui est une entreprise de prestation de service.

La catégorie des exécutants est minoritaire elle représente 17.19%.

2.2.1.3. La répartition de l'effectif selon la catégorie d'âge

Figure N°5 : l'effectif par catégorie d'âge

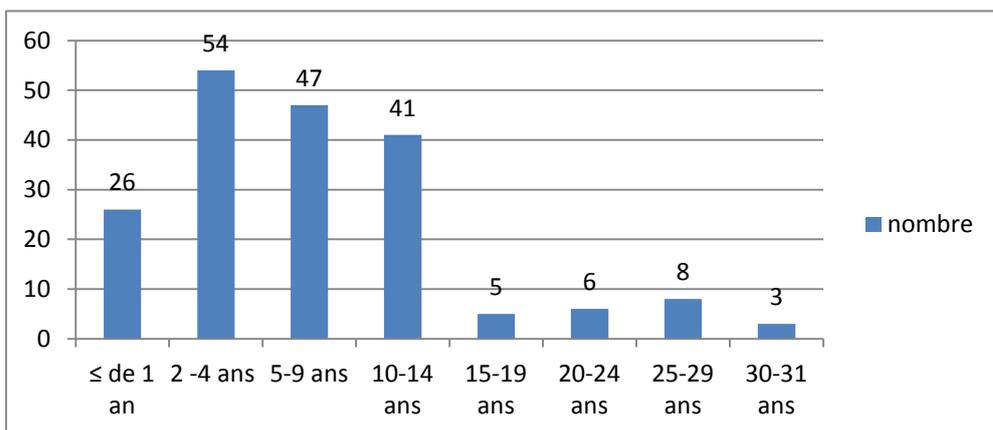


Source : document du service développement

Nous remarquons une concentration des effectifs des tranches d'âges de (35-49) Car la majorité des employés sont des médecins et infirmiers. Cela correspond a l'âge nécessaire aux médecins afin de finir leurs études également les infirmiers doivent d'abord travailler 5 ans à l'hôpital public.

2.2.1.4 La répartition de l'effectif par ancienneté

Figure N°6 : effectif par ancienneté



Source : document du service développement

On remarque que 87.5% ne dépassent pas 14 ans d'expérience. Cela s'explique par la création de nouveaux CMT.

2.2.2. données relatifs a la formation :

Pour l'année 2018 le montant consacré aux dépenses de formations s'élève à 4045 916.44 DA, ou les dépenses en formation représentaient 1.48% de la masse salariale qui étaient répartie comme suit :

2.2.2.1. dépenses en formation par catégorie socio professionnelle

Tableau N°15 : la répartition des dépenses en formation par catégorie socio professionnelle

Catégorie socio professionnelle	Montant consacré à la formation
Cadre	3158940.00
Maitrise	521146.44
Exécution	0

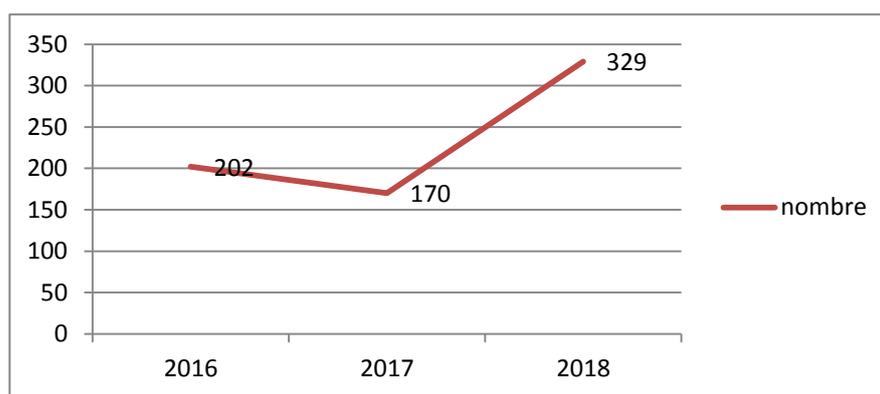
Source : document du service formation

Le total des dépenses s'élève à 3680086.44 DA, ce montant représente 90.95% du montant total consacré aux dépenses de formation.

Nous constatons la catégorie exécution n'a pas effectué de formations pour l'année 2018 et le budget n'a pas été consommé dans sa globalité ce qui représente un manque à gagner le montant de 365830 DA pouvaient être consacré à la catégorie exécution pour qu'elle bénéficie de formations également.

2.2.2.2. Nombre de salarié formés

Figure N°7 : nombre de salariés formé pour [2016-2018]



Source : document du service formation

Nous remarquons que le nombre de salariés formé a connu une baisse en 2017 puis une augmentation remarquable de 159 employés.

L'augmentation des membres formés en 218 s'explique par la formation a la norme ISO 9001 version 2015.

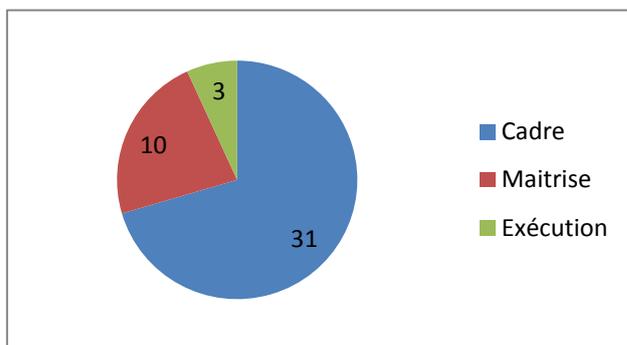
2.3. L'objectif de la mission :

L'objectif de cette mission d'audit est d'apprécier la conformité et l'efficacité des actions de formations. cet audit se situe comme un complément de l'audit du service formation (audit RH) déjà effectué par l'équipe d'audit de l'entreprise afin de montrer l'importance de l'audit social (audit de formation) au sein de SMT.

2.4. La construction de l'échantillon :

Au niveau de la direction générale ou nous avons effectuée notre stage la population se compose de 44 employés répartie comme suit :

Figure N°8 : répartition de l'effectif au niveau de la direction générale par catégorie socio professionnelle



Source : document du service formation

Dans la construction de notre échantillon nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage par quota.

Nous avons utilisé la répartition de l'effectif par catégorie socio professionnelle ci-dessus et nous avons tiré d'une manière arbitraire de chaque catégorie. Le recours a cette méthode était dans le but de :

- S'assurer que nous avons touché toutes les catégories socio professionnelles.
- S'assurer qu'au niveau de la même catégorie nous avons touché des cadres et des maitrises qui sont directement liés au métier de base de SMT et autres.

Notre échantillon se compose de 30 membres réparti comme suit :

Tableau N°16 : La répartition de l'échantillon par catégorie socio professionnelle

Catégorie socio professionnelle	Travaillant dans le domaine de la santé	Autre
Cadre	11	11
Maitrise	3	3
Exécution	1	1

2.5. Le questionnaire de contrôle interne(QCI) :

Le questionnaire de contrôle interne représente un guide pour l'auditeur afin d'établir son programme, alors on a ajouté des questions supplémentaires au QCI déjà utilisé dans la mission d'audit du processus RH afin de vérifier l'application de la procédure et sa conformité à la norme iso 9001

Les questions rajoutées étaient dans le but de vérifier également la conformité de la procédure à la loi90-11, au règlement intérieur et à la convention collective.

3. La phase de réalisation de la mission :

3.1. La réunion d'ouverture :

Après être autorisé a mené notre propre mission.

La réunion d'ouverture s'est déroulée au niveau du service formation, il était présent dans cette réunion nous en tant qu'auditrices stagiaires ainsi que les deux membres du service formation.

Nous avons expliqué pourquoi avoir choisi le service formation pour être audité et l'objectif de notre mission.

3.2. Les travaux sur terrain :

On a effectué plusieurs tests de vérification et durant cette étape on a fait appel à des outils d'audit social à savoir :

3.2.1. L'observation physique :

Tout au long de la période de notre stage nous étions présentes a plusieurs reprises au sein de SMT ce qui nous a permis de visiter les différents services aussi contrôler le déroulement des opérations de la fonction formation afin de confirmer si les informations sont correctes.

3.2.2. L'interview :

Afin de créer une atmosphère de coopération et de collecter le maximum d'informations sur la fonction formation et constater les écarts sur son fonctionnement, on a effectué une interview avec le responsable de la fonction formation ou on a posé l'ensemble des questions de contrôle interne déjà préparé. Ainsi qu'un entretien semi directif avec un ensemble d'employés.

L'interview avec le responsable de la fonction formation :

Tableau N°17 : les questions posées au responsable du service formation

Q01	est-ce que chaque employé a le droit à une formation ?
Q02	est-ce que les employés sont ponctuels dans la formation ?
Q03	est-ce que les formations sont diversifiées ?
Q04	est-ce que les employés bénéficient de congés afin de faire la formation ?
Q05	quels genres de formations faites-vous ?
Q06	est-ce que les employés effectuent des formations pour répondre aux exigences du poste de travail ?
Q07	est ce qu'il ya des formations pour développer les compétences technologiques des employés ?
Q08	est-ce que les nouveaux recrutés font des formations pour s'adapter rapidement dans leur travail ?
Q09	est ce qu'il ya des formations promotionnelles ?
Q10	quels sont les critères de choix de formation ?
Q11	comment le plan de formation est établi?
Q12	dans l'élaboration du planning de réalisation du plan de formation sur quelle base vous privilégier une formation a une autre ?
Q13	est ce que vous analysez les formations effectués ?
Q14	en se basant sur quels critères vous privilégier un organisme de formation a un autre ?
Q15	Trois a six mois après évaluez vous les conséquences et les avantages de la formation effectuée ?
Q16	est ce que vous trouvez des difficultés pour traduire le besoin en formation ?
Q17	est ce que vous pouvez nous donner les indicateurs de formation utilisé ?

Tableau N°18 : les réponses du chef de service formation

R01	oui, effectivement chaque employé ouvre droit a la formation c'est une obligation par la loi.
R02	oui, ils sont obligés d'être ponctuel sauf en cas de circonstance majeure comme une maladie ou nécessité du poste. Dans le cas ou un employé n'est pas ponctuel cela constitue une faute disciplinaire de premier degré.
R03	oui, les formations sont diversifiées mais les formations se font beaucoup plus dans le domaine médical et paramédical car c'est le cœur du métier de SMT.
R04	les employés ont des autorisations d'absences pour leurs formations.
R05	les formations effectuées sont fonction des exigences du métier.
R06	oui, les formations effectuées ont pour objectif d'améliorer la qualité du travail des employés dans leurs postes. D'ailleurs il ya un projet en cours qui consiste en l'évaluation entre les compétences de l'employé et les exigences du poste.
R07	oui, il ya des formations de ce genre comme exemple SPSS, Excel, logiciel de médecine du travail ...etc.
R08	oui, les nouveaux recrutés font des formations pour s'adapter s'ils ont en besoin.
R09	Oui, la formation pour augmenter d'une catégorie socio professionnelle à une autre existe mais elle ne se fait pas car c'est le groupe qui lance ce genre de formation et SMT suit.
R10	les formations sont choisis selon le besoin des structures aussi le DG peut demander des formations puisque c'est lui qui possède la stratégie également les employés effectuent des formations lors de l'introduction d'une nouvelle technologie comme le logiciel de médecine du travail.
R11	généralement le 07/08 de chaque année on envoie une note de formation pour chaque structure pour qu'ils nous informent de leur besoin en formation. Après récolte du besoin on élabore une réunion avec les directions de chaque structure pour valider le vrai besoin ou les formations sont négociées en fonction du plan de charge. Après cela on prépare le projet de formation puis le comité scientifique de SMT, le DG ainsi que le conseil de gestion de SMT qui inclut les filiales qui nous fournissent le budget le valident.
R12	la priorité se fait durant la réunion avec les chefs de structures, aussi il ya la taxe de formation qui est égale à 1% de la masse salariale qui est une taxe semestrielle. Dans la programmation des formations nous veillons à ce que le budget des formations programmés pour chaque semestre ne soit pas inférieur à 1% de la masse salariale pour ne pas payer cette taxe, les autres services suivent le service formation.
R13	l'analyse à chaud se fait mais l'analyse à froid pas encore c'est une nouvelle exigence

	de la norme iso 9001, l'analyse a froid débutera cette année.
R14	<p>les écoles de SONELGAZ sont prioritaires si le thème existe on est dans l'obligation de choisir ces organismes. Et la majorité des thèmes de gestion sont disponibles dans ces organismes.</p> <p>Dans le cas d'organismes externes ont choisi l'organisme qui possède le nombre de places suffisantes pour assurer une place pour chaque employé puisque la plupart des organismes pratiquent les mêmes tarifs cela pour les thèmes de gestion.</p> <p>Pour les thèmes médicales et para médicales on se base sur la réglementation du marché.</p> <p>Egalement on négocie avec l'organisme de formation la durée, le programme, le choix du formateur pour assurer la qualité de la formation.</p>
R15	non, ca ne se fait pas.
R16	Non, nous ne trouvant pas de difficultés car le service formation doit connaître chaque métier.
R17	<p>l'indicateur de formation utilisé est l'homme jour qui est (Nbre de « hommes/jour » réalisé/ Nbre de « hommes/jour » programmé) x 100 %</p> <p>Nous multiplions le nombre d'hommes et le nombre de jour réalisé que nous divisons sur le total nombre d'hommes fois le nombre de jours prévu</p>

L'interview avec les employés

Tableau N° 19 : les questions posées aux employés

Q01	Vous avez déjà bénéficié d'une formation pendant votre carrière professionnelle ?
Q02	Quel type de formation ?
Q03	C'est votre supérieure hiérarchique qui vous impose la formation ou bien c'est votre choix ?
Q04	Est-ce que la qualité de la formation vous a satisfait ?
Q05	Est-ce que la durée de la formation est suffisante ?
Q06	Le nombre de formation vous a satisfait ?
Q07	Vous avez été informés de la date du début de formation à l'avance ?
Q08	Les objectifs de la formation ont-ils été communiqués par le responsable hiérarchique ?
Q09	Vous avez déjà effectué une évaluation de votre formation ?
Q10	Est-ce que vous avez déjà demandé une formation et elle a été refusée ou reportée ?
Q11	Sentez-vous une amélioration de votre retour de formation ?

Tableau N° 20: les réponses des employés

R01	Tout les interviewés a savoir 28 employés ont répondu avoir effectué de formations sauf la nutritionniste et l'ingénieur d'étude d'hygiène et sécurité qui sont de nouveaux recru mais ils sont programmés a effectué des formations pour ce deuxième semestre.
R02	24 employés dont 19 cadres et 5 maitrises ont répondu qu'ils ont effectué des formations diversifiés et du métier. Egalement 4 employés dont 1 cadre, 1 maitrise et 2 exécutants ont mentionné avoir effectué des formations qui touchent principalement leur métier dans le but d'améliorer la qualité de leur travail dans leur poste
R03	26 employés interviewés composé de 20 cadres et 6 maitrises ont effectués des formations qu'ils ont demandé comme ils étaient désignés par leur supérieur hiérarchique pour d'autres formations. Contrairement 2 employés de la catégorie exécution qui effectue des formations imposé par le supérieur hiérarchique, ils n'expriment pas leurs besoins en formations dans une fiche de besoins.
R04	28 employés composés de 6 cadres, 6 maitrises et 2 exécutions sont satisfait de la qualité de la formation par contre 14 autres cadres ont mentionné avoir effectué des formations ou la qualité n'était pas satisfaisante.
R05	concernant la durée de formations 27 employés ont qualifié le temps des formations d'insuffisant un seul cadre est satisfait de la durée des formations effectuées.
R06	17 employés composés de 13 cadres, 3 maitrises et 1 exécution sont satisfait du nombre de formation effectué au sein de SMT. Contrairement à 11 autres employés composés de 7 cadres, 3 maitrises et 1 exécution sont insatisfait. deux cadres ont expliqué la réduction du nombre de formations effectués ces dernières années l'insuffisance du budget et politique d'austérité.
R07	tous les interviewés ont répondu qu'ils étaient informés da la date du début de la formation bien à l' avance, approximativement une semaine avant.
R08	26 employés ont répondu que ont leur communique l'intitulé et le programme de la formation l'objectif est communiqué par le formateur au niveau de l'organisme de formation par contre 2 maitrises ont mentionné que leur supérieur hiérarchique les informent des objectifs de formations.
R09	tous les employés ont répondu qu'ils ont évalué les formations effectués au niveau de l'organisme et au niveau du service formation.
R10	25 employés composé de 20 cadres et 5 maitrises ont cités que les formations ne sont pas toujours effectuées a la demande elles peuvent être reportées selon le programme de formation, nous avons enregistré 4 refus 1 cadre et 1 maitrise se sont vue refusé des formations a cause du budget qui est insuffisant, un cadre s'est vue refusé des formations car il nécessite des formations de longue durée et un autre cadre a demandé d'assisté a un séminaire a Toulouse qui a été refusé car SMT n' effectue pas de formations a l'étranger.
R11	Tous les interviewés ont mentionnés que les formations étaient bénéfiques,

cependant 8 cadres ont signalé leurs insatisfactions de certaines formations a cause des raisons suivantes :

- Certaines formations ne sont pas mobilisable dans l’immédiat dans le terrain ce qui fait que les notions étudiés sont oubliés,
- formations seulement théoriques non utilisable sur le terrain,
- formations qui ne correspondent pas au réel besoin demandé
- formations sur des notions déjà acquises, programme incompatible a l’intitulé de la formation,
- organismes de formation de mauvaise qualité,
- Formations accéléré.

4. La phase de conclusion :

Constations et recommandations pour le service formation

Tableau N°21 : Mal identification du besoin en formation

<p>Observations</p> <ul style="list-style-type: none">- Manque de moyens utilisés pour identifier les besoins en formation.- Proposition de formation non utilisable dans le temps présent (par exemple proposition de formation a un médecin spécialiste en Excel sans quelle ait un besoin présent de cette formation).- Manque de vérification, le besoin exprimé ne correspond pas au besoin réel (par exemple un employé qui a effectué une formation en Access sans qu'il soit dans le réel besoin).- Non récolte du besoin en formation pour la catégorie exécution.
<p>Causes</p> <ul style="list-style-type: none">- Le service de formation n'utilise que la fiche de formation pour identifier le besoin en formation.- Manque de contrôle et de suivie du besoin réel en formation.- Spécificité du métier et manque de connaissances dans le domaine médical.- inégalité entre les catégories socio professionnelle et dans la même catégorie (médecin et autres cadres) en priorité et qualité de formation.
<p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none">- gaspillage d'argent et de temps de travail pour des formations qui ne sont pas prioritaires.- Risque que des formations prioritaires ne soient pas effectuées en temps opportun.- Risque de favoriser une formation secondaire non nécessaire à une formation prioritaire.- Non satisfaction du réel besoin en formations.
<p>Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none">- Diversifier les outils d'identification de besoins par exemple le recours a des enquêtes auprès des employés.- Création d'une cellule au niveau du service formation consacré spécialement a l'écoute des employés concernant leurs besoins en formation

Tableau N°22 : **traduction du besoin incompatible à la demande.**

Observations Durant l'interview avec les employés nous avons constaté que la traduction du besoin ne correspond toujours à la demande
Causes - Mal traduction du besoin par le service formation
Conséquences - Risque que la formation ne répond pas aux besoins exprimé par les employés (exemple un employé qui a demandé une formation pour communiquer avec les clients mais a effectué une formation de communication interpersonnelle). - Gaspillage d'argent et de temps de travail. - La difficulté que rencontre l'agent n'est pas résolue et son besoin n'est pas satisfait.
Recommandations - Donner plus de temps et d'importance a la traduction du besoin.

Tableau N°23 : **Insuffisance de communication des objectifs de la formation aux employés**

Observation - les objectifs de la formation ne sont pas communiqués par les supérieurs hiérarchiques avant le début de la formation, ils n'expliquent pas ce qu'ils attendent de leurs employés après le retour au poste. - Les employés ne trouvent pas que c'est nécessaire de leurs communiquer les objectifs de la formation.
Cause - Négligence de la part des supérieurs hiérarchiques de l'importance de cette action.
Conséquences - Des employés qui effectuent des formations sans savoir préalablement si la formation est bénéfique ou non (par exemple un psychologue qui effectue une formation sur des notions qu'il maîtrise ce qui engendre un manque à gagner pour l'entreprise)
Recommandations - L'employé doit être bien informé des objectifs de la formation, et de ce qui est attendue de lui à son retour au poste.

Tableau N°24 : **qualité de formations non satisfaisante**

<p>Observation</p> <ul style="list-style-type: none">- Le contenu de certaines formations n'est pas intéressant.- La durée des formations n'est pas suffisante comparée au contenu.- discrimination dans la catégorie cadre entre médecins et autres cadres et une autre discrimination entre la catégorie cadre et les deux autres catégories maîtrise et exécution.
<p>Causes</p> <ul style="list-style-type: none">- des formations accélérées.- Le message n'est pas toujours bien transmis.- Les organismes internes privilégiés (politique de l'entreprise).- Le recours aux organismes externes dans les thèmes de gestions n'est pas toujours réalisé même si le thème n'existe pas en interne
<p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none">- Formation sans valeur ajouté.- Des employés non motivés à être formé.- Les employés n'arrivent pas à assimiler toutes les notions enseignées.- Besoins insatisfait pour les formations qui nécessitent une longue durée
<p>Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none">- Choisir des organismes de qualité ou le programme correspond au contenu réel de la formation- Négocier avec les organismes de formations pour assurer une durée de formation suffisante

Tableau N°25 : **insuffisance dans l'analyse et l'évaluation de la formation**

Observations <ul style="list-style-type: none">- Insuffisance de critères d'évaluation, ce qui se fait est le calcul de pourcentages des réponses identiques.- Absence de l'analyse de l'évaluation effectuée.- Absence de l'actualisation de l'analyse de l'évaluation.- Concernant le choix des organismes de formation les résultats de l'évaluation ne sont pas exploités les organismes de formation de SONELAGAZ sont toujours prioritaires.
Causes <ul style="list-style-type: none">- Manque de moyens d'évaluation et d'analyse de l'évaluation.
Conséquences <ul style="list-style-type: none">- Difficulté de savoir si la formation est efficace ou non.- Difficulté de suivre l'évolution de la qualité du travail de l'agent dans son poste.
Recommandations <ul style="list-style-type: none">- Faire des analyses de l'évaluation constatée afin de détecter les problèmes rencontrés lors de la formation- Utilisations de moyens afin de faire l'analyse comme le logiciel SPSS.- entreprendre des actions pour suivre l'impact de la formation sur le travail de l'employé.

Les points forts constatés lors de l'audit

- Travail adéquat a la procédure.
- Les indicateurs de performance sont atteints à 100%.

Conclusion

Dans ce troisième chapitre nous avons décrit premièrement la mission d'audit RH effectuée par l'équipe d'audit de SMT. Etre observatrices pendant cette mission nous a permis de déduire l'importance du service de formation pour SMT.

La mission d'audit de formation effectuée nous a permis de constater un ensemble des lacunes. Pour chaque anomalie nous avons présenté les observations, les causes qui l'expliquent, les conséquences qu'elle peut provoquer et finalement les recommandations pour y remédier.

De chapitre nous déduisons que malgré les efforts du service formation, ce dernier présente des insuffisances et des lacunes qui l'empêchent d'être plus efficace.

Pour conclure, à la lumière des résultats précédents nous avons proposé à SMT une mission d'audit de formation selon la méthodologie présentée dans la théorie.

Conclusion générale.

Conclusion générale

Le volet social est devenu un sujet d'importance en management des organisations, car il constitue un objet de contrôle au sein d'une entreprise. Le facteur humain est devenu une clé et une garantie pour la performance future de la firme, c'est à dire le respect, la confiance, la reconnaissance, l'autonomie et la motivation du personnel sont reconnus comme facteurs de productivité. Cette vision humaniste de l'entreprise affirme l'importance de la prise en compte de la dimension humaine au sein de l'organisation.

C'est pour cela qu'au cours de ce travail nous avons essayé de monter la relation existante entre l'audit social comme outil d'amélioration de la qualité de gestion des ressources humaines et la performance plus précisément la performance sociale de l'entreprise.

Notre choix d'organisme d'accueil s'est porté sur SMT Société de médecine du travail des industries électriques et gazières.

Vu que le métier de SONELGAZ est un métier à risque et puisque nous sommes dans l'air de la mondialisation et la responsabilisation des actions de l'entreprise. SMT apporte divers soins médicaux aux employés de SONELGAZ afin de s'assurer que les travailleurs sont aptes à travailler dans de bonnes conditions physiques et collaborer correctement avec les objectifs de l'organisation.

En se référant à la littérature et les résultats de la mission d'audit de formation menée au sein de SMT nous nous sommes proposé de répondre à la problématique suivante : « comment l'audit social peut contribuer à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ? »

Résultat de l'enquête et recommandations

Pour répondre à cette problématique nous avons divisé notre mémoire en trois chapitres selon un ordre logique et chronologique.

Sur le plan théorique

Dans le premier chapitre nous avons exploré la théorie réservée à l'audit interne ainsi que l'audit social cela nous a permis de ressortir avec un ensemble de conclusions qui sont :

- L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui apprécie le degré de maîtrise des opérations et processus ainsi que le respect des procédures et leurs conformités aux lois et normes applicables. Cela permet à l'auditeur de détecter les dysfonctionnements au sein de l'organisation et proposer des actions correctives qui contribuent à créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Et améliorer la qualité de ses processus de management de risques, de contrôles et de gouvernements.
- La spécificité méthodologique de l'audit social repose sur l'environnement audité qui est les hommes et leurs activités qui ont une dimension qualitative. Ce qui nécessite l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres au domaine social.
- L'audit social peut être interne ou externe et peut être réalisé sur une partie de l'entreprise ou sur sa totalité.
- Au cours de sa mission l'auditeur social suit la méthodologie de l'audit qui se résume en quatre étapes qui sont l'engagement, la préparation, réalisation de la mission enfin la production du rapport d'audit.
- la mission d'audit social a comme objectif de vérifier les points suivants :
 - la conformité des procédures aux normes et règlements en vigueur (audit de conformité).
 - De vérifier si les résultats sociaux sont conformes aux objectifs fixés ? et de vérifier si les résultats sociaux ont été obtenus au moindre coût ? (audit d'efficacité).
 - d'évaluer l'adéquation des RH, quantitativement et qualitativement, aux objectifs de la stratégie (audit stratégique).

Dans le deuxième chapitre nous avons traité le concept de la performance, la performance sociale et le lien existant entre les deux cela nous a permis de ressortir avec un ensemble de conclusions qui sont :

- le concept de la performance accepte plusieurs interprétations et définitions selon l'acteur qui l'utilise ce qui fait de lui un concept flou et complexe.
- la problématique de la performance tourne autour de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités.
- Le concept de la performance est multidimensionnel, il peut avoir une dimension économique, financière, organisationnelle, concurrentielle, stratégique...etc.

- La performance purement financière est devenue insuffisante actuellement on parle de performance globale qui inclut une dimension sociale et environnementale.
- la performance sociale ou performance humaine se traduit par le niveau de satisfaction des salariés. Quelle que soit le type de l'entreprise, elle occupe une place importante pour assurer bon le fonctionnement des organisations.
- L'audit social détecte les dysfonctionnements sociaux existant au sein de l'organisation, les coûts cachés qu'ils engendrent, aidant ainsi à améliorer la performance sociale, la qualité de gestion de ses ressources humaines, le pilotage social. Il est considéré comme un outil stratégique qui aide dans la prise de décision.

Sur le plan pratique

Dans le troisième chapitre nous avons présenté la mission d'audit du processus RH dans laquelle nous étions observatrices ainsi que la mission d'audit social ou nous avons choisis de mener un audit de formation.

Sur une population de 192 personnes nous avons choisi un échantillon de 30 personnes qui représente 15.625 % de la population ciblée.

Sur la base de la répartition des employés par catégorie socio professionnelle (cadre- maîtrise- exécution) nous avons choisi 22 cadres, 6 maîtrises et 2 exécutions. Dans la construction de notre échantillon nous nous sommes basées sur la méthode de l'échantillonnage par quota afin de s'assurer que nous avons tiré des membres de chaque catégorie et avoir choisi des employés qui travaillent dans la médecine du travail et autres.

Dans la réalisation de notre mission nous avons utilisé deux outils qui sont l'entretien semi directif et l'observation physique.

En se basant sur les réponses du chef de service formation et les employés nous avons tiré un ensemble de problèmes.

Pour chaque anomalie découverte nous avons dressé un tableau dans lequel nous avons présenté le problème, l'observation qui le prouve, la cause qui l'explique, les conséquences qu'il peut engendrer et finalement nous avons proposé des recommandations et des actions correctives.

Les principaux résultats de recherche :

La mission d'audit effectué au sein de SMT pour le service de formation nous a permis de détecter les anomalies suivantes :

- Le besoin en formation n'est pas toujours bien identifié.
- traduction du besoin n'est pas toujours compatible à la demande.
- insuffisance de communication des objectifs de la formation aux employés.
- la qualité de la formation n'est pas toujours satisfaisante.
- l'analyse et l'évaluation de la formation est insuffisante.

Les recommandations :

- Diversifier les outils d'identification de besoins et Créer une cellule au niveau du service formation consacré spécialement à l'écoute des employés concernant leurs besoins en formation
- Donner plus de temps et d'importance à la traduction du besoin.
- Le supérieur hiérarchique doit informer ses subordonnés des objectifs de la formation, et de ce qu'il attend d'eux à leurs retours aux postes.
- Négocier avec les organismes formateurs pour assurer des formations de meilleures qualités avec une durée suffisante.
- Faire des analyses de l'évaluation constatée afin de détecter les problèmes rencontrés lors de la formation

Tests d'hypothèses :

Hypothèse 1 : l'audit de formation va aider à détecter les dysfonctionnements apparents par la suite proposer des recommandations pour améliorer les actions de cette fonction.

D'après les résultats de notre mission et les recommandations que nous avons pu tirer l'hypothèse 1 **est confirmée**.

Hypothèse 2 : l'audit de formation peut s'avérer utile afin d'améliorer la satisfaction des employés vis-à-vis des actions de formations.

Si le service formation prend en compte les recommandations tirées il pourra par la suite améliorer la satisfaction des employés en terme de qualité et de durée de formation donc l'hypothèse 2 **sera confirmée**.

Hypothèse 3 : la réussite de la mission d'audit de formation menée repose sur la méthodologie suivie.

La mission d'audit menée se réfère à la théorie et les recommandations tirées peuvent être utilisées afin d'améliorer les actions de formations donc l'hypothèse 3 **est confirmée**.

Cette recherche théorique et pratique nous a permis d'enrichir nos connaissances, en ce qui concerne les deux notions fondamentales de notre mémoire à savoir l'audit social et la performance sociale. Aussi maîtriser la démarche et le déroulement d'une mission d'audit sur terrain. Ou on a montré l'importance du rôle de l'auditeur dans la détection des problèmes et la proposition d'actions correctives afin de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. au final nous avons pu déduire que l'audit sociale est un outil d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise et montrer l'importance de ce celui-ci comme un outil de pilotage.

Nous espérons que l'entreprise SMT pourra bénéficier de notre travail et s'appuiera sur lui pour améliorer la qualité de son service de formation car cela va améliorer la satisfaction des employés par la suite améliorer la performance sociale de l'entreprise.

Egalement nous recommandons à l'entreprise « SMT » de compléter notre travail en effectuant l'audit social des services développement et administration et d'apprécier les critères de performance sociale à savoir l'absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux ; les accidents de travail et l'appréciation du climat social.

1. Ouvrage :

- ALAZARD.C et SEPARI. S, Contrôle de gestion : Manuel et application, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
- BARTOLI. A, Le management dans les organisations publiques, édition Dunod, Paris, 1997.
- BAYED. M, Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du Management, 1992.
- BERNARD M. et CROZET D., Gestion des ressources Humaines : Pilotage social et performances, édition Dunod, 9ème édition, Paris, 2016.
- BERTIN.E, audite interne : enjeux et pratiques a l'international, Edition d'organisation, paris, 2007.
- BOISLANDELLE.H.M, gestion des ressources humaine dans la PME , Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- BOUQUIN .H, Les fondement du contrôle de gestion, édition PUF, Paris, 1994.
- BOURGUIGNON. A, Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000.
- BOURGUIGNON. A, Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines, Edition Economica, 1996
- COHEN.A, Toute la fonction Ressources Humaines, édition DUNOD, Paris, 2006, pa
- DORIATH. B et GOUJET. C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011.
- GIRAUD.F et les autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, 2eme Edition, paris, 200.
- GRANSTED .I, l'impasse industrielle, Edition du seuil, 1980.
- GUERRERO.S, les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, edition Dunod, paris,2008.
- IGALENS.J, PERETTI.JM, audit social meilleures pratiques, méthodes, outils, Edition d'organisation, paris, 2008.
- BECOUR .J-C et BOUQUIN.H, audit opérationnel, édition ECONOMIA, Paris ,1994.
- LEBAS .M, Oui il faut définir la performance, in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.

- LEDUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999.
- LEORY.M, contrôle de gestion l'essentiel en fiches, Edition francis lefevre, paris, 2006.
- CADIN.I et autres, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris
- LORINO .P, Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3ème édition, France, 2003.
- MARTORY.B, CROZET.D, gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances, Edition DUNOD, 8eme Edition, 2013.
- MEIER .O, Dico du manager, édition Dunod, Paris, 2009.
- PERETTI J-M, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, 4ème édition, paris, 2005.
- PERETTI. J-M, Gestion des Ressources Humaines, 9^{ème} éditions, Vuibert, Paris 2000.
- PERETTI.J.M, Ressource humaine et gestion des personnes, Edition Vuibert, 6eme .édition, paris, 2007.
- PERETTI J.M et VACHETTE J.L, audit social, éditions d'organisation, 1984.
- RENARD.J, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Organisation, 7ème édition, paris, 2010.
- RENARD.J, NUSSBAUMER.S, audit interne et contrôle de gestion pour une meilleur collaboration, édition organisation, paris, 2011.
- RENARD.Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition organisation, 3ème édition, paris, 2000
- RENAUD. A, BERLAND. N, Mesure e la performance globale des entreprises, comptabilités et environnement, France, May 2007.
- SCHIEKN Pierre, « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007.
- THIERY-DUBUISSON .S, « audit ».Édition la découverte, 2004, Paris.
- VLAMINICK.H, histoire de la comptabilité, édition pragmos, paris, 1979.

- **Sites web :**
- <http://www.auditsocial.net/>
- www.ifaci.com
- <http://www.network-counsels.com>

- www.oecd.org rapport, « contrôle et audit interne : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public »
- www.theiia.org
- www.xerficanal.com
- **articles :**
- ATTOUCH Hichem, La performance globale de l'entreprise revisitée, in revue des économies nord africaines, n° 5.
- Issor.Z, la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, revue projectique, N17, Cairn.info, 2010.
- Sogbossi Bocco.B, perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, la revue des sciences de gestion, N241, Cairn.info, 2010.

4. Ouvrages universitaires :

- DELMADJIA, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public a but non lucratif, mémoire de magister en sciences commerciales et financières, école supérieur de commerce, Kolea, 2013-2014.
- MAHTOUT .I, Audit social : Outil au service de la performance des entreprises, Magister en sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERY, tiziouzou
- NOUADJIS, YEDDER.S, la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, Master en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieur de Commerce, Kolea, 2018.

Dédicace	I
Remerciement	III
Sommaire	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VII
Liste des annexes	VIII
Liste des abréviations	IX
Résumé	X
Introduction générale	A
Chapitre 1 : les fondements de l'audit social	1
Section 1 les notions de base de l'audit interne.....	3
1. historique de l'audit interne.....	3
2. définitions de l'audit interne.....	5
3. objectifs de l'audit interne.....	7
4. Type de l'audit interne.....	8
5. La charte de l'audit interne.....	8
6. Les normes de l'audit interne.....	9
7. Le code de déontologie.....	10
8. Les fonctions voisines de l'audit interne.....	11
8.1. Audit interne /audit externe.....	11
8.2. Audit interne / contrôle de gestion.....	14
8.3. Audit interne / contrôle interne.....	15
Section 2 les notions de base de l'audit social.....	18
1. Origine de l'audit social.....	18
2. Définition de l'audit social.....	20
3. Le prestataire de l'audit social.....	20
4. Les objectifs de l'audit social.....	22
5. Les domaines et niveaux de l'audit social.....	23
5.1. Les domaines de l'audit social.....	23
5.2. Les niveaux de l'audit social.....	23
6. Les activités à auditer.....	25
Section 3 méthodologie et outils de l'audit social.....	28
1. Spécificité méthodologique de l'audit social.....	28

2. Le processus de conduite d'une mission d'audit social.....	28
2.1. Engagement de la mission.....	28
2.2. préparation de la mission.....	29
2.3. réalisation de la mission.....	30
2.4. production et la réalisation du rapport.....	32
3. les outils de l'audit social.....	33
3.1. les outils utilisés en amont de la mission.....	33
3.1.1. QPC (les questionnaires de prise de connaissance).....	33
3.1.2. QCI (les questionnaires de contrôle interne).....	35
3.1.3. Les plans d'échantillonnage.....	36
3.2. Les outils utilisés pendant la mission.....	37
3.2.1. L'entretien.....	37
3.2.2. L'observation.....	37
3.2.3. Le diagramme de circulation des documents « flow chart ».....	38
Chapitre 2 : La dimension sociale de la performance.....	40
Section 1 performance d'entreprise.....	42
1. Evolution du concept de la performance.....	42
2. Définitions de la performance.....	43
3. Les composants de la performance.....	45
4. Les objectifs de la performance.....	47
5. Les sources de la performance.....	48
5.1. La performance interne.....	48
5.2. La performance externe.....	48
6. Le caractère multidimensionnel de la performance.....	49
6.1. La performance organisationnelle.....	49
6.2. La performance stratégique.....	49
6.3. La performance concurrentielle.....	50
6.4. La performance humaine.....	51
7. Vers la performance globale.....	51
8. La mesure de la performance.....	52
8.1. Les critères quantitatifs.....	52
8.2. Les critères qualitatifs.....	52
9. Les indicateurs de la performance.....	53
Section 2 la performance sociale de l'entreprise.....	54

1. La notion de la performance sociale de l'entreprise.....	54
2. Définitions de la performance sociale au niveau de l'organisation.....	54
2.1. La performance sociale a court et a moyen terme.....	55
2.2. La performance sociale a long terme.....	55
3. Les critères de la performance sociale.....	56
3.1. L'absentéisme.....	56
3.2. Le turn over.....	57
3.3. Les conflits sociaux.....	58
3.4. Les accidents de travail.....	59
3.5. L'appréciation du climat social de l'entreprise.....	60
4. Les indicateurs de performance sociale.....	60
4.1. Les indicateurs structurels.....	60
4.2. Les indicateurs de recrutement.....	61
4.3. Les indicateurs de formation.....	61
4.4. Les indicateurs de rémunération.....	61
4.5. Les indicateurs de conflictualité.....	61
4.6. Les indicateurs de climat social.....	62
4.6.1. Les indicateurs de mobilité.....	62
4.6.2. Les indicateurs d'intégration.....	62
4.6.3. Les indicateurs liés aux risques professionnels.....	62
4.6.4. Les indicateurs d'absentéisme.....	62
5. Le pilotage de la performance sociale.....	62
Section 3 apports de l'audit social pour la performance sociale de l'entreprise.....	64
1. Apports de l'audit social pour la gestion des ressources humaines.....	64
1.1. Apports de l'audit social pour le recrutement.....	64
1.2. Apports de l'audit social pour la formation.....	67
1.3. Apports de l'audit social pour la rémunération.....	68
2. Apports de l'audit social au système de pilotage social.....	69
3. Apports de l'audit social pour la RSE.....	71
3.1. Le développement durable dans l'organisation (RSE).....	71
3.2. Le volet social de la RSE.....	71
3.3. Le recours a l'audit social de la RSE.....	72
4. Apports de l'audit social pour la conduite du changement.....	74
5. Apports de l'audit social pour la réduction de couts cachés.....	74

Chapitre 3 : Cas pratique «Audit social : audit de formation au sein de SMT ».....	77
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	79
1. Historique de SMT.....	79
2. Les Mission de SMT	79
3. Les objectifs de SMT.....	80
4. L'organisation de SMT	80
4.1. L'organisation globale	80
4.1.1. La Direction Exploitation et Reporting Médical.....	81
4.1.2. La Direction Études et Appui en Santé au Travail.....	81
5. Les activités de SMT.....	82
5.1. Les Visites Médicales (Examens Médicaux).....	82
5.2. Les Examens Complémentaires.....	83
5.3. L'Aptitude.....	83
5.4. La Vaccination.....	84
5.5. Les cellules d'écoutes.....	84
5.6. La surveillance au milieu de travail	84
5.7. Le Conseil.....	84
6. Présentation de la direction des ressources humaines (DRH).....	85
6.1. Les missions de la DRH.....	85
6.2. L'organisation de la DRH	85
Section 2 mission d'audit RH.....	87
1. Le programme de la mission.....	87
2. Déroulement de la mission.....	88
2.1. La préparation de la mission.....	88
2.2. La réalisation de la mission.....	88
2.2.1. Réunion d'ouverture.....	88
2.2.2. L'audit du service formation.....	89
2.2.3. l'audit du service administration.....	90
2.2.4. L'audit du service développement	91
2.3. Elaboration du rapport d'audit.....	92
2.4. Réunion de clôture.....	93
Section 3 mission d'audit de formation.....	94
1. L'engagement de la mission.....	94
2. La préparation de la mission	94

2.1. L'analyse documentaire	94
2.2. Le questionnaire de prise de connaissance (QPC).....	99
2.2.1. Caractéristiques de la population étudiée	100
2.2.2. données relatifs a la formation	102
2.3. L'objectif de la mission	103
2.4. La construction de l'échantillon.....	103
2.5. Le questionnaire de contrôle interne(QCI)	104
3. La phase de réalisation de la mission	104
3.1. La réunion d'ouverture	104
3.2. Les travaux sur terrain	104
3.2.1. L'observation physique	104
3.2.2. L'interview	105
4. La phase de conclusion	110
Conclusion générale.....	115

Bibliographie

Table de matière

Annexes

Les annexes

annexe N°1 :

Plan de formation

Structure / Fonction	Prévisions Formation Année				Coût Global par thème (DA)
	Intitulé de la formation	Effectif	H/J		
Technique					
TOTAL TECHNIQUE					
Gestion					
TOTAL GESTION					
TOTAL					

Annexe N°02

FICHE D'ÉVALUATION

Nous souhaitons recueillir vos impressions, suggestions et évaluation qui seront prise en compte dans l'organisation de la prochaine formation ainsi que dans le choix des actions ou moyen de formation


شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية
 Société de Médecine du Travail des Industries Électriques et Gaziers

Intitulé de la formation :

Période de déroulement :

Organisme de formation :

Nom et Prénom :

Poste de Travail :

Structure :

Lieu e Formation

	Pas du tout	Insuffisamment	Assez bien	Bien	Très bien
L'accueil					
La restauration					
L'hébergement					
la salle de formation					

Suggestions d'amélioration pour prochaine formation

.....

.....

.....

Contenu et Animation

	Pas du tout	Insuffisamment	Assez bien	Bien	Très bien
Les objectifs de la formation ont-ils été présentés clairement par l'animateur?					
Les thèmes enseignés vous ont été suffisamment développés?					
Le volume horaire par rapport au contenu était suffisant?					
Êtes-vous satisfait des contenus proposés?					
Les méthodes d'enseignement employées ont-elles facilité la compréhension?					
Les supports des présentations didactiques étaient elles de bonne qualité (diapo, projection,...)					
Êtes-vous satisfait de l'échange d'expérience avec vos collègues?					
Que pensez-vous de la qualité des exercices pratiques ?					
Que pensez-vous de la qualité de la documentation remise?					
L'animateur a répondu aux différentes questions qui lui ont été posées?					
Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes de manière satisfaisante?					

Annexe N°3



شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية
Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazières

Questionnaire d'évaluation

Thème du stage :.....

Période du :.....

Organisme :.....

Nom/Prénom(S) :.....

Fonction :.....

Veuillez donner vos appréciations en cochant une case pour chacun des critères ci –dessous

1- Le programme a-t-il répondu à vos attentes ?

Adapté	Trop faible	Trop élevé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Avez-vous acquis des connaissances nouvelles ?

Beaucoup	Un peu	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- Ce stage apporte-t-il des éléments applicables dans votre travail ?

Beaucoup	Un peu	Aucun
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4- Les méthodes pédagogiques ont-elles été :

Bonne	Moyenne	mauvaise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- La façon dans l'animateur est intervenu est-elle :

Bonne	Moyenne	mauvaise
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6- D'une manière générale, votre sentiment est que ce stage a été :

Bon	Moyen	mauvais
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe N°4 : tableau de bord du processus RH

Objectif Responsable Indicateur de performance Fréquence Valeur cible Destinataires Mode de diffusion	Taux de réalisation du plan de formation
	service formation
	(Nbre de « hommes/jour » réalisé/ Nbre de « hommes/jour » programmé) x 100 %
	Annuelle
	100 %
	DG
	<ul style="list-style-type: none"> Tableau de bord interne

IND-02

Objectif Responsable Indicateur de performance Fréquence Valeur cible Destinataires Mode de diffusion	Efficacité du recrutement
	RH
	(Nbre de recrutements réalisés / Nbre de recrutements prévus) x 100 %
	Annuelle
	100 %
	DG
	<ul style="list-style-type: none"> Tableau de bord interne

IND-03

Objectif Responsable Indicateur de performance Fréquence Valeur cible Destinataires Mode de diffusion	Taxe de la formation
	DRH
	(1% de la masse Salariale- la somme payée)/ 1% de la masse Salariale *100
	Mensuelle
	100 %
	DG
	<ul style="list-style-type: none"> Tableau de bord interne

IND-04

Objectif Responsable Indicateur de performance Fréquence Valeur cible Destinataires Mode de diffusion	Respect des délais des déclarations externes (CNAS, Impôts, ...)
	DRH
	100 % - (Nombre de retards / Nombre de déclarations) X 100 %
	Mensuelle et semestrielle et annuelle
	100 %
	DG
	<ul style="list-style-type: none"> Tableau de bord interne