

# **Université Mouloud MAMMERRI - Tizi-Ouzou**

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master  
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion**

**Intitulé du mémoire :**

**Audit des ressources humaines dans le cadre d'une  
stratégie de changement**

**Cas de l'entreprise SOCOTHYD**

**Réalisé par :**  
Melle BELKACEM Fatiha  
Melle AMROUCHE Houria

**Encadrée par :**  
Mr MAHTOUT Idir

**Membres du jury :**

**Président : Mr AMIAR Habib**

**Rapporteur : Mr MAHTOUT Idir, MAA, UMMTO**

**Examineurs : Mr HADJOU Abdelaziz**

**5<sup>ème</sup> Promotion**

**Année universitaire 2019/2020.**

# Dédicace

**Je dédie ce mémoire à :**

**Mes parents qui m'ont apporté tout le soutien dont j'avais besoin afin d'accomplir ce travail.**

**Mes aimables frères Sofiane et sa femme Chafea, Kamel et Jugurtha et mes chères sœurs Djamila et son mari Samir, Ouiza, Djedjida et Fazia qui n'ont jamais cessé de me motiver malgré la distance qui nous sépare.**

**Et les anges de ma sœur et de mon frère : Elyas ; Sylan et Massine.**

**Mes chères amies Dihia, Chahinez, Zakia et Nassima qui m'ont soutenue tout au long de mon travail.**

**Noucha ma binôme avec qui j'ai eu grand plaisir à partager cette expérience.**

*Houria*

-----  
**Je dédie ce mémoire à :**

**Mes parents qui m'ont apporté tout le soutien dont j'avais besoin afin d'accomplir ce travail.**

**Mes aimables frères Ahmed et Djaffar et mes chères sœurs Hakima et son mari Hakim, Malika et son mari Rachid, Farida et son mari Kamel qui n'a jamais cessé de me motiver malgré la distance qui nous sépare.**

**Et les anges de mes sœurs : Amayas, Walid, Sylan et Jugurtha.**

**Mes chères amies Dihia, Chahinez, Zakia et Nassima qui m'ont soutenue tout au long de mon travail.**

**Hoho ma binôme avec qui j'ai eu grand plaisir à partager cette expérience.**

*Fatiha*

# Remerciement

*D'abord, nous remercions Dieu de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.*

*Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. En particulier :*

*Monsieur **MAHTOUT Idir** notre encadreur pour ses précieux conseils et sa disponibilité.*

*Un grand merci aussi à toute l'équipe de l'entreprise **SOCOTHYD** et particulièrement des départements d'audit et contrôle de gestion ainsi que le personnel du département Ressources humaines.*

*Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce travail.*

## Liste des abréviations

<b>AAA</b>	Association américaine de comptabilité.
<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation.
<b>AS</b>	Audit sociale.
<b>CDC</b>	Conduite du changement.
<b>CHE</b>	Centre hospitalo-universitaires.
<b>CSP</b>	Catégorie socioprofessionnel.
<b>DG</b>	Direction générale.
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines.
<b>EHE</b>	Etablissement hospitalières universitaires.
<b>EHS</b>	Etablissement hospitalières spécialisés.
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique.
<b>EPH</b>	Etablissement publics hospitalier.
<b>EPSP</b>	Etablissement publique de santé et de proximité.
<b>ERP</b>	Entreprise resource planning.
<b>FRAP</b>	Feuille de révélation et d'analyse de problème.
<b>GEPHAC</b>	Société de gestion des participations de l'état chimie pharmacie.
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines.
<b>IAS</b>	L'institut de l'audit social.
<b>IFACI</b>	Institut français de l'audit et de contrôle interne.
<b>IIA</b>	L'institut des auditeurs interne.
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation.
<b>NA</b>	Non applicable.

<b>PCH</b>	Pharmacie centrale des hôpitaux.
<b>PDG</b>	Directeur générale.
<b>QCI</b>	Question de contrôle interne.
<b>QPC</b>	Question de prise de connaissance.
<b>RH</b>	Ressources humaines.
<b>SGP</b>	Société de gestion des participations
<b>SMQ</b>	Système de management qualité.
<b>SPA</b>	Société par actions.
<b>SSM</b>	Secteur de santé militaire.
<b>TAR</b>	Tableau d'attribution des responsabilités.

# Sommaire

<b>Introduction général .....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

## **Chapitre I : L’audit de la gestion des ressources humaines**

Section 1 : Généralités sur l’audit de la gestion des ressources humaines.....	5
Section 2 : L’audit des processus GRH.....	20

## **Chapitre II : Le rôle de l’audit des ressources humaines dans l’accompagnement du changement**

Section 1 : La stratégie de changement.....	33
Section 2 : La place des ressources humaines dans le processus du changement.....	47

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

Section 1 : Présentation et organisation générale de l’entreprise SOCOTHYD .....	60
Section 2 : Analyse empirique et vérification des hypothèses .....	75

<b>Conclusion général .....</b>	<b>85</b>
---------------------------------	-----------

<b>Bibliographie .....</b>	<b>86</b>
----------------------------	-----------

<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>87</b>
---------------------------------	-----------

<b>Liste des figures .....</b>	<b>88</b>
--------------------------------	-----------

<b>Table des matières .....</b>	<b>89</b>
---------------------------------	-----------

# Introduction générale

L'environnement économique a connu des perturbations considérables tout au long de ces dernières années avec l'avènement de la globalisation de l'industrie et des marchés. Cette nouvelle situation a contraint les entreprises à s'adapter d'une part, aux nouvelles mesures qui régulent l'économie et d'autre part à trouver de nouvelles stratégies pour rester compétitives et augmenter leurs parts de marché.

Afin de faire face à ces contraintes, les entreprises se voient dans l'obligation d'accroître sans cesse leur pouvoir d'influence sur le marché, et d'assurer leur pérennité et leur efficacité.

En effet, la pérennité et l'efficacité d'une organisation sont considérées, aujourd'hui comme des résultats de sa capacité à s'adapter au changement. La capacité de changement est considérée comme l'aptitude de l'entreprise à produire de façon répétée (sur la longue période) des réponses concordantes variées (différents types de changement) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières.

En termes de stratégie de changement, l'entreprise doit faire une analyse systémique concernant les mutations estimées liées à ses politiques des ressources humaines.

L'élaboration d'une politique des ressources humaines est considérée comme un élément fondamental de la réussite des organisations, cette affirmation est illustrée par sa capacité à coordonner ses activités entre les différentes équipes de travail.

La gestion des ressources humaines qui s'inscrit dans une perspective durable, et le management d'un capital humain, avec pour mission de développer et de mobiliser les compétences des effectifs, qui doivent faire preuve d'implication et d'engagement en vue d'une plus grande efficacité et d'une capacité avérée dans le rendement, sous le suivi rapproché et l'encouragement de leurs responsables hiérarchiques.

A cet effet, nous allons orienter notre étude sur le rôle de l'audit des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie de changement organisationnel.

### **Problématique et hypothèses :**

Notre travail de recherche vise à répondre à la question centrale suivante :

**« Comment l’audit des ressources humaines contribue-t-il à la réussite d’une stratégie du changement ? »**

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, nous devons répondre, entre autres, aux questions suivantes :

- Qu’est-ce que l’audit des ressources humaines ? Quels sont ses types ?
- Qu’apporte l’audit des ressources humaines pour l’entreprise dans le cadre d’une stratégie de changement ?
- Pourquoi le changement s’impose-t-il à l’entreprise ? Quelle est la réaction des salariés dans cette situation ?
- Comment l’entreprise SOCOTHYD s’appuie sur ses ressources humaines pour mener à bien son projet du changement ?

Notre travail tente de donner des éléments de réponse à la problématique déjà citée en se basant sur deux hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées et que l’on peut formuler comme suit :

- **La première hypothèse :** une gestion des ressources humaines efficace facilite l’adaptation des ressources humaines au changement organisationnel.
- **La deuxième hypothèse :** L’audit de la gestion des ressources humaines est un outil au service des stratégies de changement.

### **Méthodologie et structure du mémoire :**

Dans un premier temps, nous avons mené une analyse théorique en faisant recours à de nombreux ouvrages et dictionnaires, mémoires, thèses et articles scientifiques qui font référence à notre sujet, à savoir l’audit des ressources humaines et la stratégie du changement;

Dans un deuxième temps, nous avons mené une enquête de terrain de type qualitative et quantitative au niveau du service de contrôle de gestion de l’entreprise SOCOTHYD, cette étude de terrain nous a permis de collecter des informations dont nous avons besoin afin d’éclairer notre problématique.

Notre mémoire se compose de trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à l'étude de ce qui nous semble important comme concepts de l'audit des ressources humaines par rapport à notre thème de recherche ;
- Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation de la stratégie du changement à travers ses différentes définitions, ses différents types, nous aborderons également les différentes contraintes et résistances au changement organisationnel, mais également son processus et ce qui compose chacune de ses étapes.
- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation du cadre méthodologique de notre enquête, la présentation de l'organisme d'accueil ainsi qu'à l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise SOCOTHYDE.

Nous allons conclure notre travail avec une synthèse des idées principales de notre travail et une réponse à la problématique.

## **Chapitre I:**

L'audit de la gestion des ressources humaines.

## Introduction

La gestion des ressources humaines représente l'ensemble des pratiques du management ayant pour objectifs de gérer, de piloter et de développer les ressources humaines, et les relations sociales afin de les orienter et les mobiliser vers la réalisation des objectifs de l'organisation et mieux s'adapter aux changements.

Les ressources humaines sont le capital le plus important et sont aussi le plus complexe à gérer. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de se procurer d'un outil essentiel pour les piloter, et ce n'est autre que l'audit.

L'audit des ressources humaines est avant tout un outil à destination de service des ressources humaines, il sert à effectuer un contrôle permanent de leurs qualités, et conformité ainsi que leur mobilisation idéale, afin de s'assurer de la réalisation des objectifs qui leur sont assignés.

Pour mieux cerner la notion d'audit de la gestion des ressources humaines, ce premier chapitre s'articule autour de deux sections :

- La première section met l'accent sur la définition de l'audit de la gestion des ressources humaines et des notions qui lui sont associées dans un premier temps, puis distingue ses différents types dans un deuxième temps, et enfin ses outils et les trois principales qualités dont doivent disposer ces outils seront abordés dans un troisième temps ;
- La deuxième section, pour sa part, aborde l'audit des processus de la gestion des ressources humaines, mettant en relief les processus de recrutement, de la rémunération, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et de gestion des carrières.

## Section 01 : Généralités sur l'audit de la gestion des ressources humaines

L'audit des ressources humaines correspond à une fonction qui sert à veiller au respect de nombreux principes et procédures relatives à la gestion des ressources humaines. Dans cette section nous définissons l'audit des ressources humaines à travers un ensemble de définitions, ainsi que ses types et ses outils.

### 1. Définitions

Dans ce qui suit, nous allons présenter un ensemble de définitions en relation avec le concept d'audit de la gestion des ressources humaines.

#### 1.1. L'audit interne

Parmi les définitions qui sont attribuées à l'audit interne, nous avons choisi de présenter les trois définitions suivantes :

- L'audit interne peut être défini comme étant : *« l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes. »*<sup>1</sup>
- L'association américaine de comptabilité (AAA) définit l'audit interne comme suit : *« l'audit est le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés. »*<sup>2</sup>
- La définition adoptée par le conseil d'administration de l'institut des Auditeurs Internes (IIA) en juin 1999 et dont la version française a été approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) est : « 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

---

<sup>1</sup>BECOUR J.C., et BOUQUIN H., Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, éd Economica, 1996, p 12.

<sup>2</sup>Ibid. p 14.

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

---

méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>3</sup>

Cette dernière définition met l'accent sur l'idée d'indépendance et en cela s'ajuste très exactement sur les normes, élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil.

En effet, cette définition va plus loin en suggérant à l'auditeur d'apporter sa contribution à l'organisation et de participer à toutes les instances ayant à évoquer ses risques. Cependant, l'audit interne est perçu comme un outil au service du management nécessitant des compétences managériales au préalable. C'est un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs à savoir l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Il s'agit aussi d'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 améliorer et contribuer à créer de la valeur. L'audit interne aide également l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques. La conception des experts fait ressortir que l'audit interne est impliqué dans le processus de gestion globale des risques. L'auditeur aura donc à identifier les risques et à les évaluer. C'est lui qui élabore aussi des plans d'action susceptibles de limiter ou supprimer ces risques. Les spécialistes des risques peuvent de ce fait guider le management dans la définition des objectifs et l'établissement des systèmes de gestion des risques.

### 1.2. La gestion des ressources humaines (GRH)

La GRH peut être définie ainsi :

La GRH a pour domaine les problèmes de rémunération, d'embauche, de formation, d'organisation du travail. C'est un domaine transdisciplinaire impliquant la psychologie sociale, la sociologie, le droit du travail, l'ergonomie, l'économie et la comptabilité ;<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, IFACI 2013.

<sup>4</sup> LETHIELLEUX L, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème édition, GUAINO, 2012, p17.

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

---

- La GRH se définit aussi de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.<sup>5</sup>

La GRH est caractérisée par trois vocables : gestion, hommes au travail, organisation.

### 1.2.1. La gestion

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire décide dans le cadre de ses compétences ; il fait en sorte que ses décisions soient appliquées, évaluées et modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases de décision de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

### 1.2.2. Les hommes au travail

La GRH possède la double spécificité de concerner les hommes comme facteur de production particulier au travail, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

« Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupes variés. Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise. Elton Mayo est le premier à avoir montré la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

## 1.3. Audit social et audit des ressources humaines

L'audit des ressources humaines est un concept nouveau faisant partie de l'audit social. Avant de définir l'audit des RH on doit prendre en considération certaines définitions sur l'audit social :

### 1.3.1. L'audit social

L'audit social est défini par plusieurs auteurs, parmi lesquels nous avons :

- **Selon Pierre CANDAU** : « *l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une*

---

<sup>5</sup> SYLVIE ST-ONGE., et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition chenelière éducation, Canada, 2004, p 06.

*méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.»<sup>6</sup>*

- **L'institut de l'audit social (l'IAS)** propose une définition mieux adaptée à l'audit social: *« forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ces moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. »<sup>7</sup>*
- **VATIER R.**, définit aussi l'Audit social comme suit : *« l'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui a l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. »<sup>8</sup>*

### 1.3.2. L'audit de la gestion des ressources humaines

- L'audit de la GRH 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.*<sup>9</sup>
- En effet, l'audit de la GRH est un jugement porté sur la qualité des RH d'une organisation. La définition est assez courte pour qu'on puisse s'arrêter un instant sur chacun de ses termes.<sup>10</sup>
- **L'audit des RH est un jugement :** Selon le Robert, un jugement c'est une opinion favorable ou défavorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose.
- **La qualité des RH :** Deuxième partie de la définition, est l'aptitude des RH à répondre aux besoins de l'organisation. L'organisation a des besoins quantitatifs (après avoir fixé la stratégie, cela permet de découvrir une partie des besoins de l'entreprise, mais l'auditeur

---

<sup>6</sup> CANDAU Pierre., Audit social, édition Vuibert gestion, paris, 1989, p 51.

<sup>7</sup> COMBEMALE M., et IGALENS J., L'audit social, Edition IMPRIM'VERT, 2012, p 13.

<sup>8</sup> VATIER R., L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ANDCP personnel, 1995, p 35.

<sup>9</sup> GUERRERO S., Les outils de l'audit social, DUNOD édition, paris, 2008, p 2.

<sup>10</sup> IGALENS J., Audit des ressources humaines, Edition liaisons, 1994, p 6-7.

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

---

doit avoir accès à d'autres sources d'information, parfois externes à l'organisation elle-même) et des besoins qualitatifs (l'auditeur doit fournir une valeur ajoutée à ces informations en les rapprochant des informations utiles à sa mission, en prenant en compte la dimension « temps ») et cela en matière de RH.

D'après les définitions de l'audit social et l'audit de la fonction GRH on peut distinguer la différence entre elles :

*« Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence, de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise.*

*En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service.*

*L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistiques, finance et comptabilité. »<sup>11</sup>*

La déférence entre les deux notions ne s'est clarifiée que récemment avec l'évolution des notions de : citoyenneté de l'entreprise, développement durable, protection de l'environnement, droit de l'homme, etc. Le rôle de l'audit social qui était réduit à un audit de la GRH, a été élargi et il est devenu également l'audit de la responsabilité sociale des entreprises, qui couvre la relation de l'entreprise avec son environnement externe.

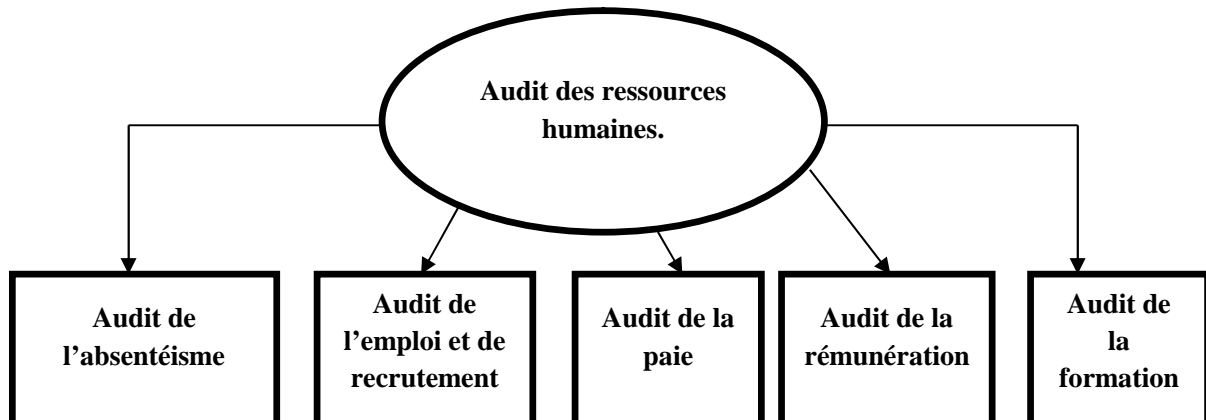
### **2. Les types d'audits de la gestion des ressources humaines :**

Il existe différents types d'audits de la GRH. Ici nous expliquons brièvement les différents types d'audit des ressources humaines selon Pierre CANDAU.

---

<sup>11</sup>BERTIN Elisabeth., Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Collectif-Edition d'organisation, 2007, P 271.

Figure N°01 : Les types d'audits des RH



Source : Conçu d'une synthèse d'après Pierre CANDAU.

### 2.1. L'audit d'absentéisme

L'audit de l'absentéisme peut être entamé à la suite de recommandations du pré-diagnostic, de constat du nombre élevé et croissant du taux d'absentéisme ou bien suite à une demande directe de la direction dans le but d'améliorer sa connaissance de la situation pour mieux résoudre les problèmes.

L'absentéisme est un phénomène multiforme, défini comme la non-présence au poste de travail du personnel figurant à l'effectif inscrit, dû le plus souvent à un comportement de retrait du salarié. Des motifs très divers peuvent être à l'origine de l'absentéisme, recouvrant de nombreux phénomènes de natures différentes, souvent indépendantes les uns des autres, et ayant des causes multiples.

On distingue généralement deux types d'absentéisme :

- **L'absentéisme sur lequel aucune intervention de la direction ne peut être exercée pour le diminuer** : dont rentrent les différents congés payés, les congés conventionnels, les congés d'ancienneté, les congés supplémentaires liés à des événements familiaux, les congés de formation payés ou non, les absences pour repos compensateur ;
- **L'absentéisme compressible** : comprend les absences pour maladies avec certificat, les accidents de travail et de trajet, et les absences diverses : sans motif, non autorisé, congé sans solde de courte durée, absence pour convenance personnelle, congé pour soigner un enfant malade. Seules ces absences devraient retenir l'attention de l'auditeur pour une

analyse détaillée, et particulièrement celle liés à la maladie et aux accidents du travail et de trajet.

### 2.2. Audit de l'emploi et du recrutement

L'audit de l'emploi repose sur une analyse des tendances de l'emploi dans l'entreprise et des risques qui en découlent. Il utilise des indicateurs qui peuvent servir à un pré-diagnostic, mais va plus loin, il se base sur des analyses de l'emploi pour évaluer les risques.

L'audit de l'emploi concerne en fait des fonctions connexes comme :

- L'appréciation des performances et l'évaluation des emplois en termes de rémunération ;
- En cas d'acquisition ou de fusion, il veille à évaluer les ressources et les potentiels humains ;
- L'appréciation de l'impact des décisions sur l'emploi actuel et futur, notamment celles concernant des départs massifs en pré-retraite ;
- Il porte sur la vérification du respect des procédures de recrutement ;
- Il s'intéresse à la gestion prévisionnelle du personnel pour s'assurer de la validité des outils utilisés, et de l'utilité de cette gestion pour l'entreprise.

### 2.3. Audit de la paye

L'audit de la paye a été un des premiers aspects de la fonction personnel auquel se sont intéressés les auditeurs. Mais ceux-ci le conçoivent encore souvent comme un prolongement de l'audit financier. Cependant, la perspective adoptée pour auditer la paye tend à s'élargir pour apprécier non seulement la fiabilité et la conformité des opérations de paye, mais aussi, pour concevoir celle-ci dans une perspective de management afin d'évaluer son efficacité.

L'audit dans cette mission cherche à vérifier trois points :

- Savoir si la paye est conçue comme un outil de gestion ou si elle est limitée seulement à la rémunération du personnel ;
- La séparation et la répartition des diverses opérations de la paye entre les différentes personnes : ordonnancement et paiement, paiement et comptabilisation, comptabilisation et déclaration ;

- Vérifier l'existence et l'application d'un système de contrôle a priori afin d'éviter des erreurs, des fraudes et des coûts supplémentaires.

### **2.4. L'audit de la rémunération**

L'audit de la rémunération recouvre de multiples domaines comme les salaires, les charges, les avantages sociaux, il débute généralement par une analyse des objectifs pour vérifier leur cohérence et leur réalisation. Dans certains audits une démarche inverse a été suivie en commençant par un constat des divers éléments de la masse salariale suivie d'une analyse des objectifs et des politiques de rémunération.

### **2.5. L'audit de formation**

L'audit de formation a pour objet de dresser un constat, de définir les problèmes éventuels et les risques dans ce domaine, d'en diagnostiquer les causes, et de formuler, au vu de celles-ci des recommandations d'actions.

L'audit de formation peut être conçu comme le prolongement des conclusions d'un pré-diagnostic. Il peut être déclenché à la suite d'une demande expresse de la direction qui veut vérifier l'efficacité de la formation dispensée dans l'entreprise, dans certains cas cependant, cette mission peut être restreinte à l'examen d'un aspect particulier comme la conformité légale, l'audit des procédures, la vérification des comptes ou l'évaluation d'un programme.<sup>12</sup>

## **3. Les outils utilisés et leurs qualités**

L'audit des RH détient un ensemble d'outils qu'il utilise afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs.

### **3.1. Les outils de l'audit de la GRH**

L'audit de la GRH fait partie de l'audit social, ci-dessous nous ne présenterons les outils utilisés par l'audit de la gestion ressources humaines.

---

<sup>12</sup> CANDAU Pierre., Op.cit, P 163-228.

### 3.1.1. Les outils préalables au travail de terrain

Parmi les outils d'audit utilisés en amont de la mission, les plus courants sont les QPC (questionnaire de prise de connaissances), les QCI (questionnaire de contrôle interne), les TAR (tableau d'attribution des responsabilisées), les plans d'échantillonnage.

#### A. Le questionnaire de prise de connaissances (QPC)

Peut se présenter sous une forme simple de type page divisée en trois ou quatre colonnes : la première est consacrée aux numéros de questions, la deuxième aux questions formulées par l'auditeur, la troisième aux réponses précises rédigées par l'audité et éventuellement la quatrième aux remarques de l'un ou de l'autre. Ce document circule entre l'auditeur et l'audité avant le travail de terrain.

#### B. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI est plus complexe, car il suppose déjà, de la part de l'auditeur, une bonne connaissance du processus audité et particulièrement du référentiel puisque c'est le référentiel qui va servir de base à la construction du QCI.

Le QCI est composé de questions fermées, posées dans ordre chronologique, formulé de telle sorte que la réponse OUI correspond à un contrôle interne satisfaisant et la réponse NON à un contrôle interne non satisfaisant, et enfin assorti de possibilités de commentaires de la part de l'audité.

Prenons l'exemple du processus de recrutement. On peut considérer qu'il repose sur les quatre étapes suivantes :

- Préparation du recrutement (expression, analyse de la demande puis définition du profil du poste et du candidat) ;
- Recherche des candidatures (prospection interne, choix des méthodes de recherche, recherche externe, y compris par internet) ;
- Sélection des candidatures (premier tri, entretiens, puis tests éventuels ou inversement) ;
- Accueil et intégration.

La première opération de la sélection, appelée ici « premier tri », peut consister à rejeter les candidats hors du profil défini et à vérifier certains éléments du dossier avant entretien. Les risques associés à cette opération sont de trois ordres : risque juridique si les

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

---

dispositions du Code du travail ne sont pas respectées, risque de perte de temps si l'on convoque et fait passer des entretiens à des candidats qui auraient dû être éliminés avant l'entretien, risque de fraude si des candidats ont délibérément menti sur certains éléments de leurs dossiers. Après avoir analysé ces risques, l'auditeur peut construire le QCI correspondant à l'opération « premier tri » du processus recrutement dont un exemple figure ci-dessous :

- 1) Les exigences du poste sont-elles été définies clairement (âge, niveau et types d'expérience, diplôme ou niveau d'études, délai de disponibilité, rémunération souhaitée) ?
- 2) Aucune exigence n'est contraire au droit du travail ou au code éthique de l'entreprise ;
- 3) Les candidats ont-ils eu connaissance des exigences du poste dans les mêmes termes, quels que soient les moyens et médias de recrutement ?
- 4) La sélection des candidats à convoquer pour le premier entretien a-t-elle été réalisée à partir des mêmes interprétations des exigences du poste ?
- 5) Les critères sont-ils précis, objectifs, facilement identifiables par les sélectionneurs ?
- 6) Les sélectionneurs sont-ils compétents, sont-ils bien informés (notamment quant à la compréhension des exigences techniques du poste, à leur connaissance des systèmes de formation spécifiques), savent-ils à qui s'adresser en cas de doute ?
- 7) Le travail de sélection est-il suffisamment formalisé ?
- 8) Le travail de sélection est-il contrôlé ?
- 9) Les contrôleurs sont-ils compétents ?
- 10) Le contrôle du travail de sélection est-il documenté, archivé et disponible ?
- 11) Y a-t-il un travail de vérification des éléments du dossier du candidat les plus importants, diplôme, expérience notamment ?

A droite de chaque question figurent trois colonnes et une place laissée pour d'éventuels commentaires.

La première colonne comporte la mention NA pour « non applicable » s'il arrive que l'une des questions ne soit pas pertinente dans cas particulier audité. La deuxième correspond à la réponse OUI et la troisième à la réponse NON. Ce dernier est à interpréter comme une non-conformité par rapport au référentiel, donc comme un problème qui fera l'objet d'une investigation plus approfondie ou qui sera relevé en tant que non-conformité dans le rapport de l'auditeur. La colonne de commentaires correspond par exemple à une explication du

caractère non applicable d'une question ou à l'explication d'un NON, ou encore aux limites d'un OUI.

### **C. Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR)**

Se présentent souvent sous forme de tableaux à doubles entrées, lignes et colonnes.

En colonne figurent les activités de base d'un processus, et en ligne, les différentes personnes (ou bien les différents postes) qui réalisent ces activités. Au croisement lignes/colonnes, on utilise un code qui permet de préciser la nature de la responsabilité de la personne par rapport à l'activité. Ainsi, un code pourra préciser si la personne :

- Prévoit ou planifie (P)
- Décide (D)
- Exécute (E)
- Contrôle (C)

La construction du cadre d'un tel tableau se fait en amont du travail de terrain, à partir des manuels de procédures ou des descriptions de poste.

Après avoir été rempli sur le terrain, le TAR fait l'objet de plusieurs types d'analyses de la part de l'auditeur.

Il peut s'assurer de la qualité du contrôle interne en vérifiant que pour chaque opération figure bien sur la ligne correspondante le symbole (C) qui assure qu'une personne effectue le contrôle de l'opération. Il peut également s'assurer que, dans les cas qui le nécessitent, il y a bien des personnes différentes concernant les activités de décision (D), d'exécution (E) et les activités de contrôle (C). Il peut aussi vérifier que les personnes qui ont en commun une même tâche sont bien informées et que les postes correspondants sont bien coordonnés.

### **D. Les plans d'échantillonnage**

Sont de nature différente en fonction des objectifs de l'audit. Le souvent, il s'agit de pouvoir procéder à un contrôle sur nombre réduit d'éléments et ensuite d'inférer les résultats obtenus à une population plus large. Le tirage au hasard est, par exemple, utilisé lorsque l'on souhaite qu'à l'intérieur d'une population chaque individu ait a priori la même probabilité

d'être prélevé. On peut appliquer cette procédure pour l'examen des bulletins de paie, de dossier de formation, etc.

Il arrive que l'on désire tirer des échantillons avec des probabilités inégales. Ainsi, dans un audit des rémunérations individuelles, on peut souhaiter que les probabilités soient proportionnelles au montant du salaire.

Après avoir constitué l'échantillon l'auditeur doit généraliser les résultats à la population mère, cette opération qui s'appelle l'estimation se traduit par la détermination d'intervalles de confiance autour de la valeur (pourcentage d'erreurs par exemple) constatée sur l'échantillon. On utilise le plus souvent, en audit social, un intervalle de 5%, ce qui veut dire qu'on formule des conclusions qui ont 95% de chances d'être exactes.

### 3.1.2. Les outils utilisés sur le terrain

Après avoir préparé sa mission, l'auditeur sur le terrain va puiser dans une nouvelle panoplie d'outils. Les plus importants d'entre eux sont l'entretien et l'observation.

#### A. L'entretien

« Entretien » est un terme un peu très général et il convient de le faire suivre par quelques qualificatifs appropriés. L'auditeur sera amené à faire des entretiens non directifs et centrés.

Par « non directif » on entend un entretien qui n'est ni un interrogatoire ni un entretien libre, par association d'idées.

Par « centré » on entend que l'objet de l'entretien est défini.

L'auditeur pourra aussi bien réaliser des entretiens à partir des questionnaires fermés ou bien prendre appui sur des narrations de l'audité pour enclencher des procédures de vérification croisées avec ce qui est dit.

L'entretien peut aussi concerner plusieurs personnes lorsqu'il s'agit pour l'auditeur de mieux comprendre un fonctionnement collectif ou de reconstituer un processus qui concerne plusieurs postes de travail.

## **Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines**

---

Quel que soit le type d'entretien, l'auditeur doit s'efforcer de respecter certaines règles. Un entretien doit toujours être préparé avec soin, car l'auditeur « conduit l'entretien », c'est-à-dire qu'il le dirige, effectue les transitions et met fin à l'entretien.

Le problème le plus difficile est sans doute celui de la communication et de l'intercompréhension ; il faut que l'auditeur explique ses attentes et qu'il comprenne bien les réponses.

### **B. L'observation**

L'observation est une évidence pour l'auditeur social ; qu'il s'agisse de condition de travail, de respecter les règles du droit de travail, l'auditeur est avant tout un observateur curieux.

Mais, comme pour l'entretien une bonne observation se prépare, surtout chez l'auditeur junior, car l'auditeur expérimenté peut avoir développé de véritables réflexes professionnels.

L'observation peut être indirecte, la connaissance d'incidences, des accidents ou la simple fréquentation de l'infirmerie peuvent informer indirectement sur les conditions de travail.

#### **3.1.3. Les outils après le travail sur le terrain**

Comme on vient de le voir, l'auditeur sur le terrain collecte de l'information, il est donc naturel qu'ensuite il analyse et synthétise cette information.

Pour ce faire, il utilise de nombreux outils statistiques notamment de statistiques descriptives. Il peut réaliser les analyses de contenus des entretiens qu'il a effectués, il peut procéder à des croisements d'informations, parfois il peut avoir accès à des bases de données de personnel et effectuer des requêtes pour procéder à des vérifications.

Parmi ces outils, nous allons présenter la FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème), qui est le document par laquelle l'auditeur interne documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque étape de son travail de terrain et communique avec les audités.

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

Les FRAP sont essentiellement utilisées dans les audits d'efficacité. Elles attirent l'attention sur des procédures défailtantes et sur leurs conséquences, qui peuvent ne pas apparaître aux responsables opérationnels.

Les FRAP, rédigées par l'auditeur, doivent être approuvées par le chef de mission validées avec les audité qui s'exprimeront notamment sur la faisabilité des propositions.<sup>13</sup>

**Tableau n° 01 : Modèle de FRAP**

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail : FRAP N° :	
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Etabli par	Approuvé par :

**Source :** RENARD Jacques., Théorie et pratique de l'audit interne, les éditions d'organisation, 1994, P 268.

### 3.2. La qualité des outils utilisés

Les trois principales qualités métriques des outils d'évaluation sont la validité, la fidélité et la sensibilité.

#### 3.2.1. La validité

La validité d'un outil de mesure est sa capacité à « dire la vérité » c'est-à-dire à mesurer correctement ce qu'il prétend mesurer.

Si, par exemple, la mesure porte sur la capacité d'une personne à occuper un poste, il faudrait comparer les résultats de l'évaluation au succès professionnel obtenus dans le poste.

<sup>13</sup> IGALENS J., et COMBEMALE M., Op.cit., p 41-52.

## **Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines**

---

Ces méthodes consistent à faire examiner l'outil de mesure par un groupe d'experts. Ces experts précisent si, selon eux, l'outil recouvre bien la totalité des dimensions de l'objet évalué.

### **3.2.2. La fidélité**

La fidélité d'un instrument de mesure est sa capacité à fournir des résultats identiques lorsqu'on l'utilise plusieurs fois.

Il y a de nombreux aspects relatifs à la fidélité : la fidélité d'équivalence et la fidélité d'homogénéité. La fidélité dans le temps consiste à utiliser deux fois, consécutivement et dans les mêmes conditions, le même outil de mesure et à obtenir les mêmes résultats.

La fidélité d'équivalence est présente lorsque deux utilisateurs indépendants arrivent au même résultat. La fidélité d'homogénéité exige que plusieurs sous-parties du même instrument, censées mesurer les mêmes éléments, indiquent le même résultat. Ainsi, un questionnaire peut être divisé en deux sous-parties et chaque partie administrée auprès de la même population. La fidélité interne dépendra de la corrélation des résultats entre les séries de mesure.

### **3.2.3. La sensibilité**

La sensibilité dépend de la capacité d'un instrument de mesure à discriminer effectivement les objets mesurés.

La sensibilité permet donc de différencier des sujets, de discriminer les éléments testés lorsqu'ils sont différents et de les regrouper quand ils sont similaires, elle permet aussi de déceler un trouble celui-ci est réellement présent.

Elle a donc un pouvoir discriminant dans la mesure où on obtient un résultat positif lorsqu'une hypothèse vérifiée.

La sensibilité est donc la première propriété à vérifier lors de la construction d'un instrument de mesure.

## Section 02 : L'audit des processus GRH

La GRH est composée de plusieurs processus dans lesquels, l'audit s'intervient afin d'effectuer son contrôle et vérifier leur exactitude et conformités aux lois et aux objectifs de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différents processus de la GRH, ainsi que leur audit.

### 1. Les processus de la GRH

Un processus est une suite d'opérations ou d'évènements, ensembles d'actions ayant un but précis. On distingue trois types : les processus de direction, les processus de réalisation, et les processus support. Les processus de GRH appartiennent généralement à cette dernière catégorie, ils transforment des ressources en résultats désirables pour l'organisation. Les ressources peuvent être financières, informationnelles, physiques et humaines, tandis que les résultats peuvent concerner la satisfaction des clients ou celles des salariés, la performance économique ou sociale, l'innovation, la qualité, etc.<sup>14</sup>

#### 1.1. Les caractéristiques d'un processus

Selon L'AFNOR (Association Française de Normalisation), les caractéristiques d'un processus sont les suivantes :<sup>15</sup>

- Un intitulé ;
- Un début qui peut être le fait déclencheur ;
- Une (ou des) sortie sous forme d'un produit visant à satisfaire le client du processus ;
- Un enchaînement d'activité contribuant à donner de la valeur ajoutée ou résultat du processus ;
- Des acteurs en termes de fonction avec en particulier le pilote du processus ;
- Des ressources ;

Si l'on prend l'exemple du processus d'acquisition et d'intégration des RH, la description pourrait être la suivante :

- **Intitulé** : processus de recrutement et d'intégration ;

---

<sup>14</sup> IGALENS J., et COMERMALE M., op.cit., p 57.

<sup>15</sup> *Idem* p. 58-59.

- **Début** : autorisation de recrutement de la part de la DG ou bien ouverture de poste ;
- **Sortie** : confirmation de recrutement à l'issue de la période d'essai ou titularisation dans la fonction publique ;
- **Enchaînement d'activité** : expression de la demande, analyse de la demande, définition de poste et définition de profil, prospection interne, choix de la méthode de recherche des candidats, recherche des candidats externes, premier tri des candidatures, entretiens, tests, décision, proposition du contrat au candidat et finalisation contractuelle, accueil, intégration, confirmation ;
- **Acteur** : DG, DRH, (souvent le pilote du processus), service recrutement, cabinet du recrutement, responsable hiérarchique, direction opérationnelle ;
- **Ressources** : compétence en matière de description de poste, d'entretiens de recrutement, de tests, de support médiat.

### 1.2. L'audit des processus de la GRH

La GRH est un enchaînement de plusieurs processus qui doivent être contrôlés et audités, dans ce qui suit nous allons expliquer la procédure d'audit de certains de ces processus.

#### 1.2.1. L'audit du processus de recrutement

Cette démarche est jugée souvent essentielle, car elle permet d'optimiser la réussite d'un recrutement et minimiser les risques d'échec qui pourraient alors s'avérer très coûteux en temps et surtout financièrement.

Le processus de recrutement passe par certaines étapes qui sont :<sup>16</sup>

#### A. L'expression du besoin en recrutement

L'expression du besoin de recrutement peut être établie suite à un départ d'un salarié, une création de postes ou encore une mutation. Le responsable hiérarchique concerné établit directement une fiche de demande, cette dernière sera transmise au service chargé du recrutement. Dans cette phase l'auditeur intervient pour analyser la fiche de la demande en posant les questions suivantes :

---

<sup>16</sup>CANDAU P., Audit social, Vuibert, Paris, 1986, p 229.

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

- Est-ce qu'elle comporte les renseignements nécessaires (niveau, date et durée du besoin) ?
- Existe-t-il une gestion prévisionnelle du personnel ?

Par la suite, l'auditeur réalise un diagnostic qui lui permet de s'assurer que toutes les autres solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de faire recours à un nouveau recrutement, telles que les solutions provisoires (travail temporaire, contrat à durée déterminée, sous-traitance, etc.).

L'analyse de la demande pousse également l'auditeur à approfondir les différentes dimensions du poste à pourvoir :

- Analyse fonctionnelle : niveau de connaissance, de formation et d'expériences nécessaires.
- Analyse psychologique et psychosociologique : c'est-à-dire l'environnement du poste et l'impact de ce recrutement sur le climat social de l'entreprise.

Afin de bien comprendre comment et par qui sont définis les besoins en RH, on propose le questionnaire présenté ci-dessous :

**Figure N°02 : La détermination des besoins en RH**

) .Qui est à l'origine de la décision d'analyser, d'augmenter... les RH ?	
- direction générale	- direction des RH.
- supérieur hiérarchique du service concerné	- plusieurs solutions sont possibles.
	- préciser lesquelles...
) Qui est chargé d'évaluer les besoins en RH ?	
- direction générale	- direction des RH.
- supérieur hiérarchique du service concerné	- plusieurs solutions sont possibles.
	- préciser lesquelles...
) Qui prend la décision finale ?	
- direction générale	- direction des RH.
- supérieur hiérarchique du service concerné	- plusieurs solutions sont possibles.
	- préciser lesquelles...

Source : d'après le référentiel ISO 9001 version 2008.

### B. La définition du poste

La définition du poste permet de préciser les besoins et les critères du recrutement, elle est nécessaire pour présenter clairement le poste aux candidats et faciliter l'opération d'intégration de celui qui a été retenu

L'intervention de l'auditeur se fait à ce niveau, il est tenu donc de vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste ensuite il évalue à quel point cette définition correspond à la réalité.

Pour ce faire, l'auditeur examine la pertinence de l'analyse du poste effectuée par le service GRH en menant une série d'entretiens avec les personnes concernées.

Les questions à poser peuvent être les suivantes.

#### Figure N°03 : L'analyse du poste

1/ Questions sur les tâches du poste :

Quoi ?

Avec qui ?

Quels sont les outils, supports, matériels utilisés ?

2/ Questions sur le système de relation du poste :

- Quelle est la place du poste dans la hiérarchie ?
- Quelle est la relation fonctionnelle ?

3/ Question sur les exigences du poste :

- Quelles sont les exigences physiques ?
- Quelles sont les exigences intellectuelles ?
- Quelles sont les exigences de formation ?
- Quelles sont les exigences professionnelles souhaitées ?

Source : d'après le référentiel ISO 9001 version 2008.

### C. Entretiens et tests

Les candidats retenus peuvent être convoqués pour passer un entretien suivi dans certains cas par un test.

## Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines

---

**1/ Entretiens :** Un entretien représente le moyen d'évaluation le plus universellement répondu. Malgré cela, il est rarement pratiqué d'une manière rationnelle.

L'auditeur pose en premier lieu les questions suivantes :

- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec un membre des RH ?
- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec les personnes qui ont une connaissance suffisante des postes à pourvoir, comme les supérieurs hiérarchiques ?

Ensuite l'auditeur doit vérifier les éléments suivants :

- S'assurer que le schéma d'entretien élaboré par l'interviewer lui permet de recueillir les données pertinentes et contrôlables ;
- Vérifier la fiche d'évaluation et la convenance du critère choisi pour l'évaluation du candidat au cours de l'entretien ;
- Evaluer les compétences de l'interviewer sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable des entretiens d'embauche.

### Figure N°04 : Question à poser au responsable des entretiens d'embauche

- |   |
|---|
| <p>Z Est-ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ?</p> <p>Z Est-ce qu'il possède des qualités d'écoute ?</p> <p>Z Est-ce qu'il peut contrôler ses sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination ?</p> |
|---|

**Source :** d'après le référentiel ISO 9001 version 2008.

**2/ Tests :** Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes de chaque candidat et sélectionner les adéquations entre leurs profils respectifs et le profil du poste.

L'auditeur évalue la qualité des entretiens en examinant leurs résumés, et détecte par conséquent les erreurs ainsi que les abus en termes de coût et d'énergie employés dans les tests.

### D. Décisions

A cette étape l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil du candidat retenu avec celui du poste. L'auditeur doit ensuite mener un entretien avec les responsables du service GRH.

Les types de questions qu'il peut poser sont :

- Qui décide du choix final ?
- Le service des ressources humaines a-t-il les compétences pour élaborer des contrats de travail ?
- Les RH maîtrisent-elles bien la législation des contrats de travail ?
- Qui élabore le contrat de travail ? qui le signe ?
- Est-ce qu'il y a un grand pourcentage d'employés ne finissant pas leur période d'essai ?
- La procédure d'embauche a-t-elle été bien menée ?

### E. Accueil et intégration

L'auditeur examine la procédure d'accueil mise en application par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil.

D'une manière générale, le rôle d'un audit du recrutement s'articule autour des axes suivants :

- L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence des procédures internes de recrutement, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sûr, leurs applications effectives.
- Il doit évaluer le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs et de comprendre les raisons des éventuels écarts.
- L'audit peut porter également sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?
- L'auditeur examine également si l'entreprise dispose d'une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie et si elle l'applique effectivement.

### 1.2.2. L'audit du processus de rémunération

Cet audit consiste en la vérification de la rémunération (salaires et avantages sociaux) qui vise à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des contrôles applicables.<sup>17</sup>

#### A. Audit de la structure salariale

L'audit de la structure salariale permet à l'auditeur de porter un jugement sur la capacité d'une structure salariale à atteindre les objectifs de l'entreprise en matière d'attraction, de conservation et de motivation de ses ressources humaines.

L'audit de la structure salariale est une mission complexe et très difficile, car l'auditeur doit analyser la position de la courbe de l'entreprise par rapport au marché de référence.

Le premier travail de l'auditeur sera de visualiser la courbe des salaires réels de l'entreprise et de la rapprocher des données du marché les plus pertinentes.

Ensuite l'auditeur pose la question suivante : la position de la courbe de l'entreprise par rapport au marché de référence est-elle conforme aux objectifs de l'entreprise ?

#### B. L'audit de la qualité d'information en matière de rémunération

Les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non, produites pour les différents destinataires internes et externes.

Deux aspects importants en matière d'information sur les rémunérations doivent être soulignés :

- La confidentialité est une exigence essentielle, les informations nominatives, celle qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- La sécurité est une seconde exigence. Les opérations informatisées de la paie doivent être protégées ainsi que l'accès aux bases de données.

Il faut également vérifier que la concentration des traitements informatiques ne présente pas de risques majeurs pour les opérations de paie en cas d'incidents.

---

<sup>17</sup> IGALENS J., et PERETTI J-M., Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils, EYROLLES édition, Paris, 2008, p 83.

### 1.2.3. L'audit du processus GPEC

La démarche de la GPEC repose sur des scénarios d'évolution de l'entreprise et doit être inscrite dans une logique de démarche anticipative. En général, le travail d'un auditeur dans cette mission de GPEC passe par plusieurs étapes :

#### A. Identification des processus

Dans cette étape, l'auditeur doit tirer une analyse concernant : <sup>18</sup>

- Le fonctionnement global de l'entreprise, et tous les rouages qui en découlent. Il faut connaître de près les domaines étudiés, et les découper en simples activités. Cela dans le but d'identifier les processus utilisés dans l'entreprise ;
- Les risques avérés ou potentiels qui sont provoqués par ces processus, ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Pour cela, il est parfois nécessaire, selon la taille de l'entreprise, de récolter une grande quantité de documents (référentiel normatif et/ou réglementaire, rapport du précédent audit, manuel qualité, fiches processus, organigramme, tableau de bord présentant les objectifs et les résultats, etc.).

#### B. Réalisation de questionnaire

Une fois l'analyse préalable terminée, il faut réaliser un questionnaire, ce questionnaire doit respecter les éléments suivants :

- Il doit servir à préparer les entretiens individuels ;
- Il doit se baser sur l'analyse des données ;
- Il doit avoir sur toutes les dimensions du problème, des informations élémentaires suffisantes pour identifier ses aspects essentiels ;
- Les questions qu'il contient doivent pouvoir couvrir tous les sujets étudiés ;
- Les questions qu'il contient doivent être posées d'une façon systématique afin de n'oublier aucune information connue.

Aussi, il peut être très judicieux d'utiliser des référentiels de management et/ou de gestion de projet. Parmi les plus connus, on retrouve ISO 9000 par exemple.

---

<sup>18</sup> COMBEMALE M., et IGALENS J., L'audit social, 2ème édition, édition PUF, Paris, 2012, p 71.

### C. Entretiens individuels

Avant de lancer les entretiens individuels, il convient d'exposer clairement aux audités le périmètre et les objectifs de l'audit.

Ensuite, pour pouvoir mener à bien cet entretien, il faut respecter quelques règles de base :

- Adopter une attitude objective. Éviter d'être influencé par ses propres origines techniques ;
- Rester naturel et attentif. Discerner les faits exceptionnels et habituels ;
- Observer le fonctionnement de l'entité auditée ;
- Écouter l'interlocuteur, ne pas le devancer. Bien observer l'interlocuteur (ton, émotion gestes).

Avec les données issues de l'analyse personnelle et les données récoltées des entretiens individuels, il convient d'avoir une base de données qui permet de proposer des solutions possibles.

Pour cela, l'auditeur doit mettre en relation les données de son analyse avec les données de l'entretien individuel. Si les données sont en accord entre elle, cela exprime que l'analyse personnelle est plutôt cohérente. Aussi, il doit avoir identifié de nouveaux problèmes dans l'organisation, ainsi que des précisions sur les processus identifiés préalablement, voire même, des processus pas du tout identifiés. Il faut bien sûr prendre en compte ces paramètres et les analyser finement afin de proposer des solutions.

Une liste de recommandation sera alors établie. Le listing de préconisations est envoyé à la direction, qui pourra donc prendre des décisions stratégiques et adopter les préconisations voulues. L'entreprise peut tout à fait rejeter certaines préconisations.

Un plan d'action est alors élaboré, planifiant la mise en place des préconisations.

#### 1.2.4. L'audit de processus de la gestion des carrières

L'évaluation des compétences des salariés permet à la DRH de préparer les perspectives de carrière de ses collaborateurs.

### A. L'évaluation d'une carrière

La demande d'évaluation d'un cadre correspond principalement aux deux situations suivantes :<sup>19</sup>

- Recrutement d'un collaborateur : l'entreprise est en relation avec un ou plusieurs candidats potentiels, internes ou externes, et souhaite avoir l'avis d'un professionnel sur les compétences, le style de management, le potentiel de développement, la personnalité et les valeurs de ces personnes ;
- Promotion ou mutation d'un collaborateur : l'entreprise a besoin de vérifier que ses compétences et ses motivations sont bien en adéquation avec les exigences du poste à pourvoir ; le diagnostic peut être accompagné d'un plan de développement personnalisé.

L'évaluation est réalisée sur la base d'entretiens et de prises de références (pour les candidats externes). L'entretien est conduit de manière « directive » pour l'obtention d'informations sur les compétences et les performances.

### B. Le bilan de compétences

La demande de bilan de compétences peut émaner de l'entreprise ou du collaborateur-cadre.

Les situations qui déclenchent la demande sont les suivantes :

- L'entreprise souhaite faire évoluer un collaborateur et a besoin de connaître ses compétences et ses motivations à des fins de bonne adéquation au poste ;
- Le salarié veut faire un point sur sa vie professionnelle : besoin de mieux se connaître pour faire les bons choix en matière d'orientation.

L'audit du bilan de compétences s'effectue en trois étapes :

- 1/ Un entretien individuel :** Un entretien individuel a pour objet de définir les besoins du salarié et lui présenter les conditions de déroulement du bilan ;
- 2/ L'investigation :** Une phase d'investigation permet d'analyser les aptitudes et les centres d'intérêt du bénéficiaire ;

---

<sup>19</sup> LEDOUX J-P, Gestion de carrière, 2ème édition, Paris, 2013, P 26.

**3/ Conclusion :** Une conclusion avec remise d'un document de synthèse, reprenant le projet professionnel, ou un projet de formation continue, avec les étapes envisagées pour sa mise en œuvre.

Pour être sûr que l'entretien d'évaluation se passe sans accroc et donne des résultats exploitables, il est nécessaire que l'auditeur s'assure qu'il a été établi sur des bonnes bases.

Et le bon choix des critères d'évaluation est l'une des plus importantes préoccupations de l'auditeur. Il faut en effet s'assurer que les questions qui seront posées soient les plus pertinentes possibles. Les critères doivent être objectifs et avoir un lien avec les aptitudes ou les performances des salariés. Il est aussi possible de poser des questions relatives au comportement des personnes évaluées dans la mesure où le comportement peut refléter des qualités professionnelles.

L'auditeur donne beaucoup d'importance au choix des évaluateurs. Il s'assure que les personnes qui vont se charger de poser les questions respectent les règles pour garantir que le processus soit équitable pour tous les salariés.

Et il se focalise dans son audit sur la vérification de la qualité et l'aptitude des évaluateurs,

Les évaluateurs devront entre autres :

- Ne pas se laisser guider par leurs préjugés personnels et ne pas donner leurs avis personnels durant les entretiens ;
- Créer un environnement favorable au bon déroulement de l'évaluation pour avoir des réponses à la fois claires et honnêtes ;
- Savoir transmettre le but de l'entretien d'évaluation aux personnes qu'ils questionneront.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> LEDOUX J-P., Op. cit., P160.

### Conclusion

La fonction GRH est une fonction complexe, elle tient à sa responsabilité le fonctionnement du capital humain de l'entreprise, elle s'intéresse à tout ce qui est en relation avec ce dernier, à savoir : la rémunération, l'embauche, la formation, l'organisation du travail.

La pérennité de l'activité de l'entreprise nécessite une bonne gestion de son facteur humain, de ce fait l'entreprise doit adopter et suivre une démarche qui lui permet d'effectuer un contrôle élargi en ce qui concerne tous les aspects de la fonction GRH, en faisant recours à un outil efficace qui est l'audit de la GRH.

L'audit de la GRH vise à identifier les contraintes et les opportunités acquises lors de l'emploi du personnel d'une part, et d'autre part de détecter les causes de dysfonctionnements et de proposer les recommandations qui conviennent.

Cet outil met à la disposition de l'entreprise un ensemble d'informations qui lui permet de maîtriser les risques sociaux, minimiser les coûts et les conflits qui peuvent nuire à l'efficacité de l'entreprise.

## **Chapitre II :**

Le rôle de l'audit des ressources humaines dans  
l'accompagnement du changement

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **Introduction**

Dans un environnement sans cesse en mouvement, les entreprises doivent s'adapter et s'ouvrir aux changements. L'entreprise est un agent économique vivant dans un environnement turbulent. Devant la forte concurrence que l'entreprise rencontre tout au long de son existence, elle se trouve dans l'obligation de créer, faire évoluer et d'apporter des changements favorables d'une manière permanente afin de s'adopter aux changements de son environnement, en termes de technologie, la concurrence et les marchés...

Le processus de changement apparaît comme étant une indispensabilité permettant à l'entreprise de s'adapter aux différentes évolutions.

Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper, puis à faire face aux résistances rencontrées.

De ce fait, nous avons décomposé notre deuxième chapitre en deux sections :

- La première section sera consacrée aux différents stratégies de changement ;
- Dans la deuxième section, nous allons expliciter les différentes phases et étapes du processus du changement, ainsi que les apports de l'audit de la gestion des ressources humaines aux différents niveaux de ce processus.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

### Section 1 : La stratégie de changement

Une stratégie de changement représente pour l'entreprise une mutation importante et complexe qui doit être bien étudiée et planifiée non seulement à court, mais sur le long terme.

Dans cette section, nous avons essayé de cerner la notion du changement à travers un ensemble de définitions, ainsi que ses types et sa conduite au sein d'une entreprise.

#### 1. Définition et types de changement

##### 1.1. Définition

Il existe de nombreuses définitions qui sont attribuées à la notion de changement, parmi lesquelles on présente celles-ci :

- **Le grand dictionnaire Larousse** <sup>1</sup>a donné plusieurs définitions du changement :
- « *Action, fait de changer, modifier quelque chose, passage d'un état à un autre : changement de propriétaire, de ministère. »*
- « *Fait d'être modifié, changé ; modification, transformation : Des changements sont intervenus dans son attitude. »*
- « *Modification profonde, rupture de rythme ; tout ce qui rompt les habitudes bouleverse l'ordre établi : Aimer le changement. »*
- **BARABEL et MEIER** présentent la notion de changement comme « *une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle et humaine de l'entreprise (valeurs, normes, comportement) »*.<sup>2</sup>
- Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.<sup>3</sup>

---

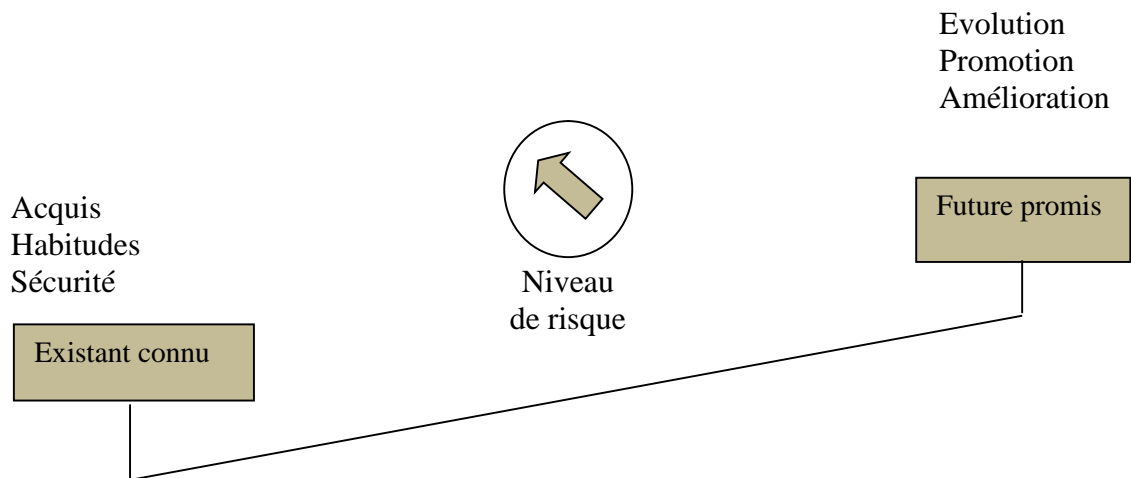
<sup>1</sup>Www. Larousse. Fr/Français/Changement.

<sup>2</sup>BARABEL M., et MEIER O., *Manager : les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris, 2010, p368.

<sup>3</sup>AUTISSIER D., et MOUTOT J-M., *Méthode de conduite de changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, Paris, éd Dunod, p 06-08.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

Figure N° 05 : La balance de changement



Source : Balance de changement MOUTOT et AUTISSIER, 2007, p 08.

Le changement est un remplacement d'une situation obsolète et connue par une autre situation ou un avenir incertain, mais prometteur dans le but d'atteindre une perfection ou une situation meilleure.

Donc on peut définir le changement en générale comme une modification d'un état, d'une relation, d'un produit ou d'une pratique. Le changement est une réalité qui s'impose à toutes les organisations, ce n'est pas un phénomène conjoncturel mais plutôt un phénomène permanent. La gestion du changement devient alors un élément fondamental de la réussite de l'entreprise car, de sa capacité à s'adapter à son environnement à la fois complexe, instable et turbulent, dépend sa survie.

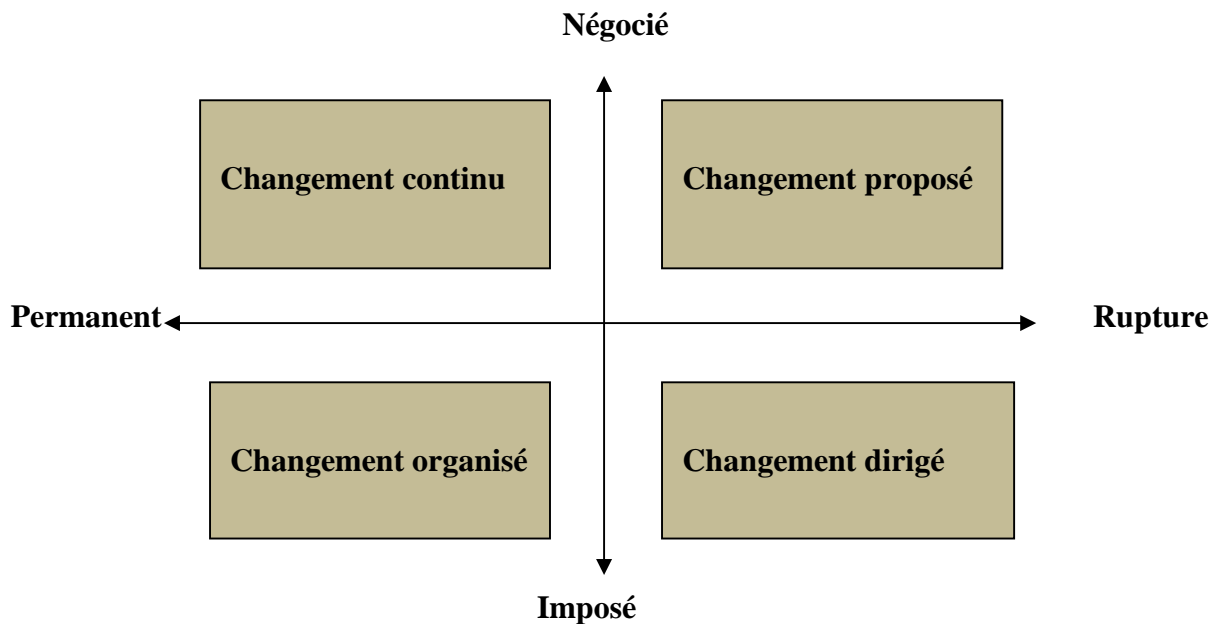
### 1.2. Les différents types du changement

Le changement est un concept complexe et peut prendre plusieurs formes, nous prendrons en compte la matrice de changement proposée par AUTISSIER et MOUTOT<sup>4</sup>

<sup>4</sup> AUTISSIER D., et autres., Op.cit., p 14.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

Figure N°06 : La matrice du changement



Source : La matrice du changement AUTISSIER et MOTOUT et al., 2010.

### 1.2.1. Changement continu

Le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « *bouger les choses* », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

### 1.2.2. Changement proposé

Le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.

### 1.2.3. Changement dirigé

L'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence (appelée Burning plateforme) est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **1.2.4. Changement organisé**

Parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

Les quatre types de changement sont présentés dans la matrice précédente selon deux axes qui traitent deux volets différents, le premier axe (imposer, négocier) permet aux dirigeants de savoir à quel niveau doivent-ils mettre le curseur de l'imposition ou bien de négociation, il leur permet de définir le niveau d'injonction dans le projet de changement qu'il porte. Le deuxième axe permet aux dirigeants de déterminer le rythme de changement.

D'après cette matrice nous pouvons conclure que :

- Un changement continu est à la fois permanent et négocié ;
- Un changement organisé est un changement permanent et imposé ;
- Un changement dirigé est à la fois un changement par rupture et imposé ;
- Un changement proposé est à la fois un changement par rupture et négocié.

## **2. Les facteurs et les acteurs de changement**

Toute opération de changement dispose d'un ensemble de facteurs et acteurs permettant son accomplissement.

### **2.1. Les facteurs**

Le changement est généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Nous distinguerons généralement deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes qui se résument dans le tableau ci-dessous :

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

Tableau n° 02 : Les facteurs de changement

Facteurs internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciations, etc.)	Environnement légale et réglementaire (35 heure, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvel offre, etc.)
Outil (informatique, techniques, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service, etc.)	Sociologie (nouveaux rapport sociaux)

Source : AUTISSIER D., et MOUTOT J., pratique de la conduite de changement, 2003, p 89.

### 2.1.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être une relation avec des variations de l'environnement. Selon AUTISSIER et MOUTOT.<sup>5</sup>

Les principaux facteurs de changement sont les suivants :

- A. La stratégie :** le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulations d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement) ;
- B. L'organisation :** toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités ;
- C. Le système de gestion :** nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination ;

<sup>5</sup>AUTISSIER D., et MOUTOT M., Pratiques de la conduite du changement, Comment passer le discours à l'action, éd, Dunod, Paris, 2003.P 89-90.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

- D. Les outils :** cela concerne tous les outils informatiques et techniques mises à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc. ;
- E. Les pratiques :** il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifie ces pratiques dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer ce qui a été fait ;
- F. La culture :** les valeurs de l'entreprise qui fondent les collectifs peuvent évoluer. Ces dernières années, le développement de la culture client est largement répondu dans les grandes entreprises.

### 2.1.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes sont des contraintes qui peuvent provenir de l'environnement externe à l'entreprise.

- A. L'environnement légal :** la durée légale hebdomadaire du travail est un exemple de loi qui oblige les entreprises à entreprendre des changements tant au niveau de la durée de travail que dans l'organisation de celle-ci.
- B. La technologie :** la mise à disposition de nouvelles technologies rend obsolète la précédant est permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel, en reprenant la loi de Moore concerne l'évolution de la puissance des processus informatiques tous les 18 mois ;
- C. La concurrence :** la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus forte et au renouvellement rapide de l'offre ;
- D. La demande client :** aujourd'hui, on ne vend pas ce que l'on produit, mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduire les entreprises à s'adapter en permanence ;
- E. Les marchés financiers :** la « *financiarisation* » de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et à leurs fluctuations ;

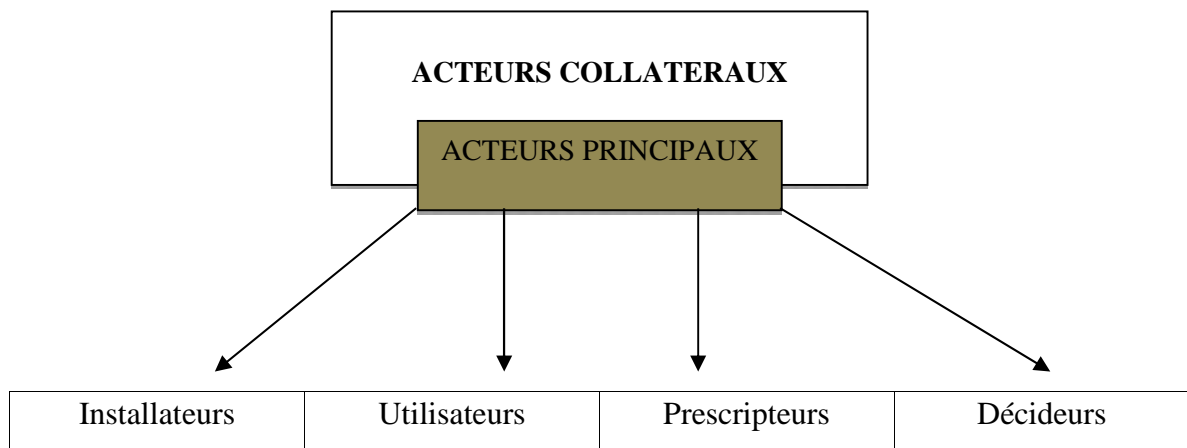
## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

**F. La sociologie des populations :** le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

### 2.2. Les acteurs de changement

Lors d'un projet quel qu'il soit, la première question à se poser, après avoir défini le changement, consiste à s'interroger sur les cibles. Quels sont les acteurs concernés par le changement ? Même s'ils ne le sont pas tous de la même manière, il est primordial d'identifier un territoire sur lequel va s'appliquer le changement et les acteurs qui le composent.

**Figure n 07 : Les acteurs principaux et collatéraux**



**Source :** D.AUTISSIER et J-M.MOUTOT., « pratiques de la conduite du changement, Comment passer le discours à l'action », op.cit., p160.

Les acteurs principaux sont ceux par qui passe le changement. Si ces derniers ne l'intègrent pas, il ne pourra pas réussir, les acteurs collatéraux, que l'on oublie très souvent, sont ceux qui n'ont pas un rôle actif dans le projet, mais vis-à-vis desquels il est important de faire une communication car, indirectement, ils peuvent être des facilitateurs ou bien des freins. Par exemple, lors de l'installation d'un progiciel de gestion des ressources humaines, il n'est pas inutile d'informer les services comptables. Ces derniers ne sont pas, à priori, directement concernés. Mais comme ils gèrent des interfaces pour la paye, il est important de les tenir informés, voir même de les intégrer dans le projet.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

Les acteurs principaux se décomposent en quatre catégories :<sup>6</sup>

### **2.2.1. Les décideurs**

Là où les personnes qui ont pris la décision du changement ou désignées comme étant les responsables. Leur statut est en général officiel et leur volonté de voir le changement abouti est forte.

### **2.2.2. Les prescripteurs**

Ce sont des acteurs qui ont intérêt à ce que le changement se réalise. Ils sont en général dans l'équipe projet ou dans des structures fonctionnelles proches de la thématique déployée. Par exemple, les responsables commerciaux pourront être prescripteurs lors d'un projet de e-business.

### **2.2.3. Les installateurs**

Cette catégorie, pas toujours mentionnée en tant que telle correspond à tous les acteurs du projet qui auront un rôle d'installation et de mise en œuvre d'un système ou d'un dispositif sur le terrain. Il peut s'agir d'informaticiens qui installent un ERP<sup>7</sup> ou bien des consultants qui font une analyse d'impacts. Leur rôle est important, car dans bien des cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain identifieront comme appartenant au projet.

### **2.2.4. Les utilisateurs**

En raison de leur nombre et de leur éloignement des instances décisionnelles du projet, ils sont, a priori, les moins convaincus. La plupart des projets de conduite du changement (CDC) pensent uniquement à eux sans définir au préalable les quatre autres catégories mentionnées (les collatéraux, les décideurs, les installateurs et les prescripteurs). Compte tenu de leurs nombres et du fait qu'ils sont la cible principale, on construit généralement des typologies d'utilisateurs plus fines.

---

<sup>6</sup> AUTISSIER D., et MOUTOT J-M., Op.cit. p 160-161.

<sup>7</sup> Entreprise Ressource Planning.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

Les typologies des utilisateurs correspondent à des regroupements en fonction :

- A. Du métier :** les catégories de métier peuvent être générales (les comptables, les commerciaux, les ressources humaines, les ingénieurs) ou bien très spécifiques (les agents de carrière, les directeurs de production en usine, etc.) ;
- B. De la zone géographique :** Dans le cadre d'entreprises internationales, il peut être intéressant de distinguer des zones géographiques et/ou des pays pour tenir compte de cultures et législations différentes ;
- C. Du niveau hiérarchique :** les intérêts des cadres (dirigeants, supérieurs, moyens), des agents de maîtrise, des employés et des ouvriers ne sont pas toujours les mêmes ;
- D. Des propriétés signalétiques :** pour certains projets, il est intéressant de traiter de manière séparée une population en fonction de l'âge, du sexe, du niveau de diplôme, etc.

### 3. Les modèles de la conduite du changement

Dans leur ouvrage, David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT<sup>8</sup> ont montré que la conduite du changement était réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches.

#### 3.1. La conduite de changement « *instrumentée* »

La plus connue permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communications, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

#### 3.2. La conduite du changement « *psychosociologique* »

La plus complexe permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivations, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisées en ressources

---

<sup>8</sup>AUTISSIER D., et Autres, Op.cit., p 04.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

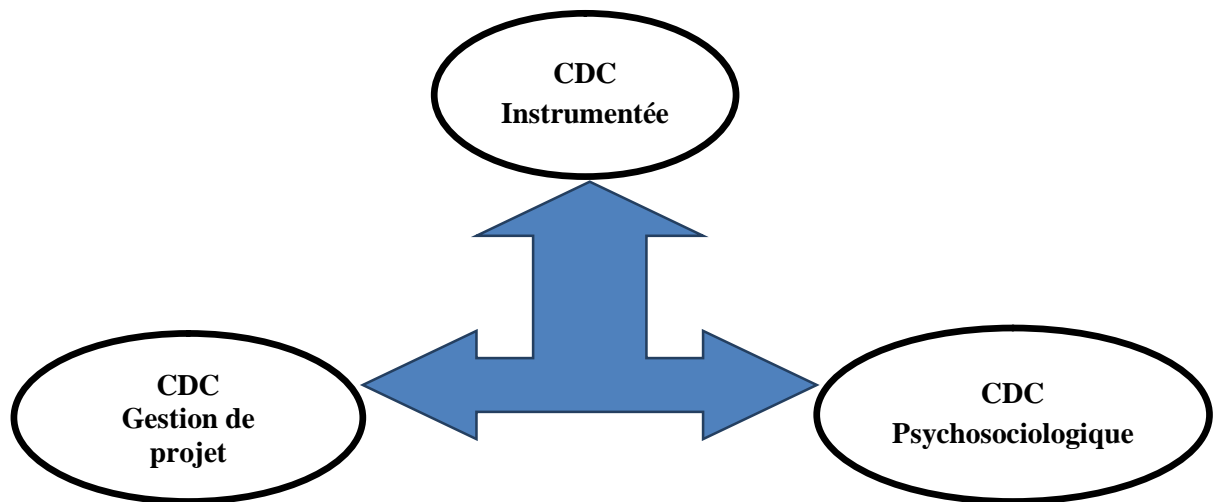
humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

### 3.3. La conduite du changement de « gestion de projet »

La plus « complète » permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget.

Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Figure n 08 : Modèle de conduite de changement



Source: AUTISSIER D., et MOUTOT J-M., Conduite de changement: concept clés, Ed Dunod, Paris, 2010, p 4.

## 4. Les leviers de la conduite du changement

Les trois étapes majeures dans un projet de CDC :

- Un diagnostic du changement qui correspond à l'analyse du changement et du contexte ;
- Un cycle d'accompagnement du changement qui illustre le déploiement des leviers de la conduite de changement ;

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

- Un cycle de pilotage du changement par lequel le responsable du conduit du changement se dote d'outils pour s'assurer de la réalisation du changement et des objectifs qu'il sous-tend.

Dans une logique « *Diagnostic- Action- Contrôle* », ces trois étapes permettent d'organiser les productions de la conduite du changement.<sup>9</sup>

### 4.1. Le diagnostic du changement

Le diagnostic est très important, car c'est au travers de son contenu que nous allons être en mesure de déterminer quels sont les besoins d'un projet en CDC. Devons-nous faire de la communication, de la formation et de l'accompagnement et si oui, dans quelle mesure ? Trop de projets de CDC développent des plans de communication sans avoir fait au préalable un travail de repérage et de cadrage. Pour éviter de développer des actions contraires aux finalités et de gaspiller du temps et de l'argent, la réalisation d'un diagnostic est recommandée.

### 4.2. L'étude d'impacts

Dossier d'impacts consiste à lister tous les changements engendrés par le projet en précisant les impacts de différentes natures (organisationnel, culturel, opérationnel, outil, etc.) ainsi que les populations qui auront à les porter. Le dossier d'impacts va nous permettre de formaliser l'existant en écrivant les processus concernés et la cible qui reprend les objectifs de projet et les contraintes de l'existant pour avancer un plan de transition.

### 4.3. La communication

Le dossier de communication est probablement celui auquel on pense le plus mais qui est le plus difficile à réaliser. La manière de faire adhérer des personnes à un futur virtuel et à le communiquer pour qu'il devienne une réalité. Or ce mécanisme de miroir ne peut se faire que par la communication sans tomber dans le sens commun (il faut changer parce que le monde change), la technicité (le serveur AS 400 ne peut pas supporter un système intégré), l'excès d'optimisme (avec cette nouvelle organisation, tous vos problèmes seront réglés) ou la fausse participation.

---

<sup>9</sup> AUTISSIER D., et MOUTOT J., Op.cit., p 29-33.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

### 4.4. La formation

Le dossier de formation n'est pas obligatoire par tous les projets de changement. Les actions de communication peuvent avoir un caractère d'information-formation expliquant aux personnes concernées ce qui va changer, mais également les modalités de ce changement. Dans de nombreux projets et notamment ceux de système d'information, le volet formation est très important, car il est nécessaire de donner de nouvelles compétences aux acteurs de l'entreprise. Cela se matérialise par un plan de formation qui définit les besoins, les contenus, les bénéficiaires et les échéances.

### 4.5. Gestion des hommes et des résistances

L'analyse socio-organisationnelle est un livrable qui peut être fait pour chaque projet ou bien de manière générale pour l'entreprise avec une mise à jour régulière. Elle consiste à définir la culture de l'entreprise, son système de valeurs, ses routines et habitudes et le niveau de résistance des différents groupes d'acteurs. Il s'agit de faire un travail ethnographique pour déterminer les règles implicites par lesquelles se constituent les groupes et les grilles de perception des individus.

### 4.6. Le pilotage

Les actions d'accompagnement, de formation et de communication n'ont d'intérêt que si elles réalisent les objectifs qui leur sont assignés. Dans une logique de gestion « *Objectif-Réalisation-Ecart* », nous préconisons de mettre en œuvre trois outils de pilotage de changement : le suivi des actions de conduite de changement, la gestion des risques et le contrôle des transformations. Le dossier de suivi des actions de conduite de changement. On parle d'ailleurs de « *change scorecard* » pour cet outil. Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs qui mesurent la réalisation des actions en termes de coût et de planning. Il est complété par des indicateurs de risques et de comportements des différents acteurs du projet afin d'évaluer leur niveau de résistance et de participation.

## 5. Les résistances au changement

Les résistances au changement naissent de la peur de vide et de nécessaire adaptation induite. Face à l'obligation de changer, les individus développent des comportements

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

d'opposition, de passivité ou bien de proactivité et formalisent leur résistance dans leurs discours et leurs actions.<sup>10</sup>

### **5.1. Les formes des résistances au changement**

La résistance au changement peut se développer à tous les niveaux de l'organisation pour diverse raison. Comme le changement relevé d'un processus émotionnel, la résistance est naturelle et prévisible. Cette résistance peut prendre des formes variées :

- Jeux politiques avec le détournement de ressources humaines ou financières, consacrées normalement aux projets de changement ;
- Freinage bureaucratique par le jeu des procédures (comme les procédures de licenciement en France pour enrayer une restructuration) ;
- Limitation de la communication sur les objectifs et les actions à effectuer ;
- Discréditation des réformateurs ;
- Adhésion apparente au projet, mais absence d'action pour toute mise en application.

### **5.2. Les techniques à employer pour les dissoudre**

L'analyse des parties prenantes peut être utilisée pour identifier les individus ou les groupes susceptibles de résister au changement lors de la phase de transition, et comprendre leurs raisons. Une fois ces poches de résistance connues, il faut déterminer les tactiques à employer pour les dissoudre.

Parmi celles-ci, il y a :

- La formation et la communication pour dépasser les perceptions négatives, ainsi que les peurs d'ordre émotif et psychologique face au changement ;
- La participation et l'implication pour réduire la résistance qui découle de la méthode de changement, ainsi que les inquiétudes quant à la capacité à en supporter les effets ;
- L'aide et le soutien pour ceux qui ont peur du changement ;
- La négociation et le marchandage pour éliminer la résistance due aux intérêts personnels ;
- La manipulation ;

---

<sup>10</sup> AUTISSIER D., et MOUTOUT J-M., op.cit. p 109.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

- Voir, enfin, la coercition implicite et explicite.

### 5.3. Les causes des résistances au changement

Il existe plusieurs causes des résistances au changement parmi celles-ci, il y a :

- **Intérêts personnels et politiques** : Perte de pouvoir, de statut et de perspectives de promotion, séparation avec des collègues de longue date, voire même trajet moins commode pour se rendre au travail ;
- **Raisons psychologiques** : Peur de l'inconnu ou de l'échec, doute quant à l'aptitude à développer de nouvelles compétences, ou faible capacité à supporter le changement ;
- **Raisons émotionnelles** : Manque d'énergie et de motivation, refus de reconnaître le besoin de changement, ou démoralisation ;
- **Mauvaise méthode de changement** : Manque de participation, d'implication et de communication ;
- **Problème de perception** : Manque de compréhension des raisons et des conséquences du changement, impression de répétitions d'expériences passées, ou des promesses n'ont pas été tenues ;
- **Biais culturel** : Idées toutes faites et routinières, force de la tradition de l'entreprise, conflit entre les changements proposés et valeurs et croyances en vigueur ;
- **Facteurs historiques et organisationnels** : Relations habituelles entre les managers, les syndicats et les employés, ou traditions de rivalité entre les différents services ou fonctions.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>BALOGUN J., et HOPE HAILEY V., Stratégie du changement, édition Pearson, paris, p 202-203.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **Section 02 : La place des ressources humaines dans le processus du changement**

Tout changement organisationnel impact d'une manière ou d'une autre les RH, de ce fait l'entreprise doit mettre à sa disposition un outil qui lui permettant de contrôler toute évolution de cette dernière. A travers cette section nous allons d'abord présenter les différentes phases du changement puis nous allons expliquer l'apport de l'audit des RH dans le cadre d'une stratégie du changement.

#### **1. Les phases de changement**

Le processus du changement passe par plusieurs phases : la phase préparatoire, la phase de diagnostic, la phase de planification, la phase mise en œuvre et la phase d'évaluation des effets.

##### **1.1. La phase préparatoire**

Cette phase à son rôle, elle présente trois étapes :

###### **1.1.1. Poser le problème**

Des projets s'enlisent bien faute d'une définition suffisamment claire de l'objectif. Pour éviter cet écueil, l'intervenant s'efforcera dans la première étape de bien poser le problème, pour cela trois types de questions doivent être posées :

1. Des questions relatives à la nature du travail à accomplir : de quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centrer l'intervention ?
2. Des questions relatives à l'objectif visé : quel est le but à atteindre ? Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ?
3. Des questions relatives à la commande : quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes amont et aval de l'intervention ?

Afin de mobiliser les énergies et de guider l'intervention, l'objet doit être défini de manière claire, cependant, à ce stade, situation de départ et situation d'arrivée ne peuvent être qu'esquissées. En termes de méthodologie d'étude de problème, il s'agit uniquement de préfixer le cadre de l'information à réunir et à traiter.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

### 1.1.2. Déjouer le piège des pseudo-demandes

L'intervenant doit parvenir à déjouer le piège des pseudo-demandes, en particulier :

- La demande paradoxale, caractérisée par une contradiction dans les directives données qui se placent à deux niveaux logiques s'excluant mutuellement et ne pouvant donc être satisfaites simultanément. Par exemple :
  - « Vous avez carte blanche, mais obéissez-moi et rendez-moi compte ».
  - « Changez tout, mais respectez les structures existantes. »
- La demande utopique qui consiste à viser un but inaccessible au motif que des buts intermédiaires, plus réalisables, n'en valent pas la peine. Par exemple :
  - « La productivité est beaucoup trop faible dans cette usine. Il faudrait japoniser les relations de travail »
  - « La maîtrise en place est incapable de s'adapter aux nouveaux équipements, il est indispensable d'étudier un plan de renouvellement complet de ce personnel. »Demande paradoxale et demande utopique peuvent être considérées comme des « demandes pour ne pas changer », dans la mesure où elles tendent à prolonger l'état actuel ;
- La demande-solution qui court-circuite la phase de diagnostic et place l'intervenant en simple prestataire de service. Par exemple :
  - « Les cadres intermédiaires n'ont pas compris l'importance de leur rôle social : faites-nous un stage sur le management social. »La demande-solution n'est pas toujours un piège, mais elle masque très souvent de réels problèmes en proposant une solution qui n'en est pas une. Comme dans les deux cas précédents, on se condamne à ne pas réaliser de changement.
- La demande de coalition niée qui se présente comme une alliance du demandeur avec l'intervenant « pour » quelque chose, alors qu'elle implique en fait une coalition « contre » un troisième acteur. Par exemple : un directeur de fabrication déclare solliciter l'intervenant pour rétablir un climat social satisfaisant dans les ateliers alors que son objectif, exprimé à demi-mot, est de déstabiliser le responsable du service méthodes.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **1.1.3. Vérifier la faisabilité de l'intervention**

Avant de s'engager devant le demandeur, l'intervenant vérifie l'existence de conditions de réussite du projet de changement, quatre conditions sont nécessaires :

- La pertinence de la problématique énoncée ;
- Un comportement de résolution de problème de la part des acteurs (par opposition au désir d'appliquer des recettes toutes faites) ;
- La mise à disposition des moyens nécessaires pour la résolution du problème posé (délai suffisant, disponibilité et engagement de certains acteurs clés, etc.).
- L'acceptation d'une autonomie suffisante pour les intervenants dans la conduite du projet.

### **1.2. La phase de diagnostic**

Cette phase à son rôle, elle présente trois étapes :

#### **1.2.1. Problématique du diagnostic**

Les opérations qui composent la phase de diagnostic visent à répondre à trois sortes de questions :

- Des questions relatives au climat relationnel du système-client : dans quel contexte général se trouve placée l'entreprise ? Quel est l'état des relations hiérarchiques ?
- Des questions relatives aux acteurs et aux enjeux du changement : quels sont les acteurs concernés par le changement ? Quelles représentations les acteurs se font-ils de la situation ?
- Des questions relatives au contenu du changement : quelle est la situation actuelle et en quoi est-elle insatisfaisante ? Quelle est la situation désirée ? Quels sont les écarts entre les deux situations et à quoi sont-ils dus ? Quelles sont les contraintes et les ressources disponibles pour le changement ?

#### **1.2.2. Recueillir et organiser les données**

Il est nécessaire de s'enquérir des facteurs favorables ou défavorables au projet, avant de le mettre en place. Les meilleures intentions ne peuvent suppléer à un diagnostic.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

Tous les spécialistes du changement s'accordent aujourd'hui sur l'importance du diagnostic. En matière sociale, ou le souci d'analyse n'est apparu que très récemment, le diagnostic a même été érigé en une discipline de gestion autonome : c'est l'audit social.

Une réactivité suffisante des différents acteurs sociaux et un minimum de valeurs partagés constituent un point de départ souhaitable pour l'action. Cette condition est prépondérante, elle justifie un diagnostic qui sera plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise et la proximité entre le personnel de l'entreprise et ses dirigeants.

Au-delà de la connaissance proprement dite du climat, il s'agit d'anticiper les réactions des différents groupes professionnels sur le projet. On se demande, par exemple : comment va réagir la maîtrise ? Le crédit de la direction est-il suffisant ? Le personnel est-il préparé ?

### **1.2.3. Approche dynamique**

Pour assurer la conduite de processus il est indispensable d'avoir présent à l'esprit qu'un diagnostic ne sert à rien s'il se limite à dresser un tableau de la situation. Les analyses les plus pertinentes sont impuissantes à modifier le réel si elles ne s'accompagnent pas de mobilisation d'acteurs. Le diagnostic doit donc être pensé de manière dynamique. La fonction de diagnostic est surtout de produire de la mobilisation et de l'investissement psychique autour d'une analyse partagée, et associer le plus de personnes possible.

### **1.3. La phase de planification**

Cette phase consiste, à partir du diagnostic de situation, à définir précisément les actions appropriées pour parvenir au changement souhaité.

La phase de planification soulève principalement trois types de questions :

- Concernant la faisabilité du projet : le projet de changement est-il acceptable par tous ? A quelles conditions ?
- Concernant le choix des moyens d'action : quelles actions sur les hommes (information, groupe de concertation, formation) ? Quelles actions sur les structures (division du travail, mécanisme de liaison entre unités) ? Quelles actions sur le système de gestion (diffusion d'objectifs, enveloppe budgétaire...) ?

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

- Concernant la programmation de l'action : par quoi commencer ? Quel calendrier se donne-t-on ? Comment organiser le suivi des actions ? Quels seront les critères d'évaluation des résultats ? Qui sera chargé de l'évaluation ?

On va donc définir un premier plan d'action à court terme pour favoriser l'évolution de tous vers le changement souhaité présenter en :

- Ressources nécessaires (information, formation, soutien...) et conditions d'utilisation de ces ressources (Qui fait ? Pour qui ? Avec quels moyens ?),
- Conditions pratiques de mise en œuvre ;
- Moyens pour suivre les actions ;
- Critères de mesure des résultats.

### **1.4. La phase de la mise en œuvre**

La phase de mise en œuvre est toujours délicate, car d'une part, elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales. Elle pose donc à la fois des questions relatives à la mobilisation des énergies et des questions d'ordre tactique :

- Questions relatives à la mobilisation des énergies : comment traiter les résistances qui se manifestent ? Le système d'information sur le déroulement de l'application est-il satisfaisant ?
- Questions d'ordre tactique : quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?

Dans un changement concerté, l'implication du plus grand nombre est encouragée, à commencer par celle de la hiérarchie à laquelle est normalement confiée la responsabilité de l'application. Par implication active de l'encadrement à l'enrichissement du projet et à sa mise en place, impliquer la hiérarchie suppose surtout que celle-ci existe ailleurs que sur l'organigramme, qu'elle intervienne non pas en tant qu'autorité formelle, mais en tant que pouvoir effectif de décision et potentiel d'action.

Assurer une mobilisation du plus grand nombre suppose la mise en place d'un système de communication sur les progrès réalisés.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

Lors de la mise en œuvre, il apparaît bien souvent que certains aspects n'aient pas été correctement appréhendés par le diagnostic, ou que la planification n'est pas tout à fait adéquate, ou encore que certaines maladroites obligent à bifurquer par rapport au parcours initialement prévu. C'est pourquoi il est si important d'adopter une procédure ouverte et de donner une forme expérimentale aux premiers temps d'application du programme d'action.

### **1.5. La phase d'évaluation des effets**

C'est le suivi et l'ajustement des actions engagées. La phase d'évaluation comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de points d'avancement, l'information sur les résultats obtenus et, le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources (apports pédagogiques complémentaires, actions d'information en vue de réajustement ou d'appui, promotion des expériences significatives, etc.).

A ce stade, l'intervenant se pose deux sortes de questions :

- Sur l'adaptation des moyens aux buts : les actions mises en œuvre nous permettent-elles d'atteindre nos objectifs ? Quels sont les gains directs et indirects obtenus ? A-t-on intérêt à poursuivre ? Faut-il mettre en œuvre des moyens complémentaires ? Faut-il modifier les objectifs ?
- Sur la conduite du processus lui-même : la stratégie et les moyens utilisés sont-ils appropriés aux situations ? Sont-ils adaptés aux groupes concernés ?

Les réponses aux deux types de questions peuvent être différentes. Ainsi, une action classique d'organisation visant à introduire une nouvelle technologie peut avoir parfaitement atteint un objectif initial de gain de productivité (adaptation des moyens aux buts), mais avoir généré par ailleurs de l'insatisfaction, de l'anxiété et du mécontentement faute d'une stratégie adéquate (conduite de processus défailante).

Pour une part, l'évaluation est assez semblable dans son principe au diagnostic : elle consiste largement en une mesure d'écart entre la situation insatisfaisante initiale et la situation désirée. Mais elle peut aussi être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>GILBERT P., Gérer le changement dans l'entreprise, édition entreprise moderne –librairies technique, Paris, P 48-53.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **2. Les niveaux et domaines de changement**

Il existe plusieurs niveaux et domaines du changement parmi celles-ci il y a :

#### **2.1. Les niveaux de changement**

Les changements volontaires peuvent être caractérisés selon l'effort à fournir pour les obtenir. Jean Maisonneuve distingue trois niveaux, en allant du plus intensif au moins intensif.<sup>13</sup>

##### **2.1.1. La structure du pouvoir**

Il s'agira, par exemple, de substituer une collégiale à une direction autoritaire ou de neutraliser un groupe de pression. De tels changements, qui vont jusqu'à briser la structure, sont, comme on s'en doute, rares dans l'entreprise.

##### **2.1.2. Le système de communication**

Le changement dans les structures relationnelles et informationnelles pourra concerner le style de management, la transformation des postes de travail, la mise en place de groupe d'études et de résolution de problème ou de cercles de qualité.

##### **2.1.3. Les attitudes individuelles ou collectives**

On visera ici à modifier la position d'un acteur individuel ou collectif envers un objet qui peut être plus ou moins central : présence au travail, qualité des produits et jusqu'à l'entreprise elle-même.

Si l'on veut obtenir un changement, il est souvent nécessaire de toucher à la fois les attitudes et les structures. Ainsi, il ne sert à rien d'inculquer à l'encadrement les principes du management participatif si l'on maintient un nombre d'échelons hiérarchiques très élevé. Ou encore, il est vain de fusionner deux services si leurs membres conservent les mêmes attitudes et continuent à faire comme si les anciennes structures persistaient.

---

<sup>13</sup> MAISUONNEUVE J., Régulation et dérégulation, séminaire de D.E.A, Paris X, Nanterre, p 53.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **2.2. Les domaines du changement**

Plus opérationnellement, les interventions de changement peuvent se distinguer selon le domaine dans lequel elles se développent. Etant donné que tout élément de la vie organisationnelle peut faire l'objet de changement.

#### **2.2.1. La performance organisationnelle**

La performance désigne la réalisation des objectifs parmi ces objectifs on trouve :

- La réduction des coûts cachés ;
- L'amélioration de l'efficacité des fonctions ;
- La recherche de qualité dans la conception et la fabrication des produits ;
- Le processus de fixation des objectifs et d'évaluation des performances.

#### **2.2.2. Les mutations technologiques**

Parmi les mutations technologiques les plus courantes, on peut citer :

- L'introduction de nouvelles technologies sur un site ;
- L'adaptation de nouveaux équipements aux utilisateurs ;
- Les problèmes posés par les reconversions ;
- La transformation du travail et des systèmes socio-techniques.

#### **2.2.3. Le style de management**

Il existe plusieurs styles de management parmi celles-ci il y a :

- L'exercice de leadership ;
- L'évolution de la place et du rôle de l'encadrement ;
- La négociation du contrat supérieur-subordonné ;
- L'organisation de la délégation.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **2.2.4. La GRH**

La GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation parmi celles-ci :

- La recherche de mesures permettant d'accompagner des évolutions professionnelles (par exemple accès à catégorie cadre) ;
- La mise en place de structures participatives (groupes de progrès, cercles de qualité...) ;
- La définition d'un plan de formation.

### **2.2.5. Les conditions de travail**

Il existe plusieurs formes des conditions de travail parmi celles-ci :

- L'évaluation participative de la qualité de vie au travail ;
- La mise en place de nouvelles formes d'organisation de travail ;
- La prévention des accidents ;
- L'appropriation de l'espace de travail.

### **2.2.6. La communication interne**

La communication interne est l'un des grands secteurs de la communication des organisations, qui sont :

- Le développement de procédures de dialogue ;
- L'explication du projet de l'entreprise ;
- La régulation de tensions sociales.<sup>14</sup>

## **3. Apport de l'audit des RH pour la conduite de changement**

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

---

<sup>14</sup>GILBERT P., Op. cit , P 53-55.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

L'audit social est un ensemble de technique et de méthode qui permet 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 pistes d'amélioration afin d'améliorer l'adhésion et la participation du personnel de l'entreprise.

L'audit de la gestion des ressources humaines vise donc à identifier tous les points de changement susceptibles de bloquer ou de retarder un projet (réorganisation, fusion interne, restructuration, modernisation de système d'organisation...), à travers une analyse des risques liée au changement (résistances, absence d'adhésion, non-acceptation, incompréhension, malentendus, faible application, conflits de valeurs ou d'intérêts) et ouvre la voie à des solutions consensuelles, acceptées par la grande majorité des acteurs de l'organisation.

L'audit de la gestion des ressources humaines prend en considération la dimension humaine dans la conduite de changement afin d'anticiper, de définir et de mettre en place un plan d'action. Qui va de l'identification et l'annonce de ce changement sur les métiers de l'organisation à la mise en place des solutions.

Tout au long de cette démarche l'audit social met l'homme au centre de sa réflexion avec ses attentes, ses appréhensions et ses résistances puisque c'est de lui que dépendra la réussite du changement.

L'audit de la gestion des ressources humaines peut intervenir avant, pendant et après changement.

### **3.1. Anticipation de changement et des résistances**

Anticiper le changement et les résistances qui apparaîtront par une analyse fine des risques encourus de leurs impacts sur l'organisation, les processus, les hommes et leur métier. A cette étape, l'audit social à un rôle primordial à jouer, le diagnostic qu'il va réaliser permettra d'élaborer un plan de communication interne afin d'informer les managers sur les changements qu'ils seront amenés à conforter et les conseiller sur la manière de gérer la situation. En même temps, son rapport aide à l'établissement des plannings et des plans de formation.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement**

---

### **3.2. Accompagnement du changement**

Cette étape est nécessaire pour l'établissement de plan de suivi des actions menées et d'anticiper les incompréhensions ou les difficultés qui seraient génératrices de résistance de démotivation ou de résistance au changement. A cette étape le rôle de l'auditeur social consisté à identifier les résistances qui persistent et qui entravent l'évolution des individus dans ce changement jusqu'à ce qu'ils deviennent autonomes dans la nouvelle organisation de l'entreprise.

### **3.3. Evaluation des actions menées et leur portée**

Durant cette étape, les actions menées et leur portée, ainsi que leur impact seront évaluées par l'auditeur social sur le plan quantitatif et qualitatif. Cela permet de clore le projet sans rien n'exclure ni oublier et d'identifier les changements à avenir. Cette évaluation est réalisée au travers de bilan et d'entretiens.

L'accompagnement passe avant tout par l'écoute et la compréhension de la situation des hommes ; acte naturel de tout auditeur social averti.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit des ressources humaines dans l'accompagnement du changement

---

### Conclusion

Le changement stratégique est une situation dans laquelle l'entreprise prend le risque d'entrer dans une situation d'avenir incertain et d'apporter des modifications en termes d'une structure adaptée, et ce n'est que dans le but d'améliorer sa performance et assurer sa pérennité. La décision de changement est une décision complexe et difficile à mettre en œuvre, pour cette raison l'entreprise doit se doter de tous les moyens qui lui permettent de mener à bien la conduite de ce changement.

Un projet de changement dans une entreprise peut influencer plusieurs dimensions, parmi lesquelles nous avons la dimension humaine qui doit avoir une importance considérable du fait que les ressources humaines représentent le moteur conducteur de la réalisation d'un projet de changement.

La sensibilité de cette dimension en vers une décision du changement rend l'entreprise dans l'obligation de mettre en place un plan d'action comportant plusieurs étapes en vue de suivre les influences de sa décision sur le comportement et rendements de ses salariés.

Dans une entreprise, la mission d'évaluation de la capacité des ressources humaines à réussir et à s'adapter au changement est confiée à un expert que l'on appelle auditeur social. Ce dernier peut intervenir avant, pendant et après le changement afin de vérifier que les objectifs fixés sont atteints dans les meilleures conditions possible.

## **Chapitre *III* :**

Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

---

### **Introduction**

Les deux chapitres théoriques précédents, nous ont permis d'avoir une vision globale sur le changement organisationnel et les résistances à celui-ci, les divers leviers de la conduite de changement dans les organisations, ainsi que les concepts clés de l'audit de la gestion des ressources humaines et le rôle de celui-ci dans le cas de changement, nous avons choisi la création de nouvelle unité sparadrap.

Dans ce cadre, la question qui se pose est de savoir que gagnerait l'entreprise SOCOTHYD, à l'heure actuelle, à mettre en œuvre une démarche d'audit social. Les pratiques de GRH actuelles au sein de SOCOTHYD indiquent-elles que les RH sont considérés comme une variable stratégique ou au contraire comme une variable d'ajustement.

Ce chapitre porte sur la vérification des hypothèses de notre travail sur le terrain, pour cela, nous l'avons subdivisé en deux sections à travers lesquelles se feront analysées empiriquement les hypothèses énoncées.

La première section porte sur la présentation et l'organisation générale de l'entreprise SOCOTHYD.

La deuxième section est consacrée à la réalisation d'une enquête au sein de l'entreprise, ce qui va permettre d'aboutir à une synthèse des forces et faiblesses de la société ainsi qu'à des recommandations permettant l'amélioration de sa performance.

### **Section 01 : Présentation et organisation générale de l'entreprise SOCOTHYD**

SOCOTHYD est une Entreprise Publique Economique (EPE) qui a pour objet la fabrication et la commercialisation des produits Parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Elle est constituée en société par actions (SPA), régie par le code de commerce et la législation en vigueur. Cette section sera donc consacrée à la présentation générale de l'entreprise SOCOTHYD, de son organisation, de sa cellule d'audit interne et de sa Direction finance et comptabilité.

#### **1. Présentation de l'entreprise SOCOTHYD**

##### **1.1. Historique et localisation**

###### **1.1.1. Historique**

L'entreprise SOCOTHYD a été créée par l'arrêté interministériel du 17 Avril 1970 rendant exécutoire la délibération N°01 du 11 Mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous la dénomination de Société de Coton Hydrophile, en abrégé « SOCOTHYD ». Son siège social est à Issers wilaya de Boumerdes, situé à l'est de la capitale sur l'axe Alger-Tizi-Ouzou à 55 Km d'Alger et à 45 Km de Tizi-Ouzou.

L'entreprise SOCOTHYD a commencé la production en 1970 avec un seul produit à savoir, le « coton » sous plusieurs formes (hydrophile, cardé...etc.). En mars 1975, elle a procédé à une extension, pour la fabrication de gaze. En 1978 elle a élargie sa gamme de produits qui est devenue plus importante : produits destinés tant au marché national qu'à l'exploitation (gaze, coton, couches bébés, serviettes périodiques, etc.).

Cette entreprise ne cesse d'évoluer et de se développer après la mise en place d'un atelier de production pour la fabrication des bandes plâtrées l'an 2000. A partir de l'année 2012, dans le cadre du plan d'assainissement et de développement accordé par les pouvoirs publics suivant la résolution du conseil des participations de l'état CPE N°07/124/27/03/2012 portant sur la modernisation de l'outil de production, des nouveaux équipements par lesquels les gammes de produits SOCOTHYD ont été diversifiés, à savoir : les produits de sparadrapp, les bandes de crêpes.

###### **1.1.2. Localisation**

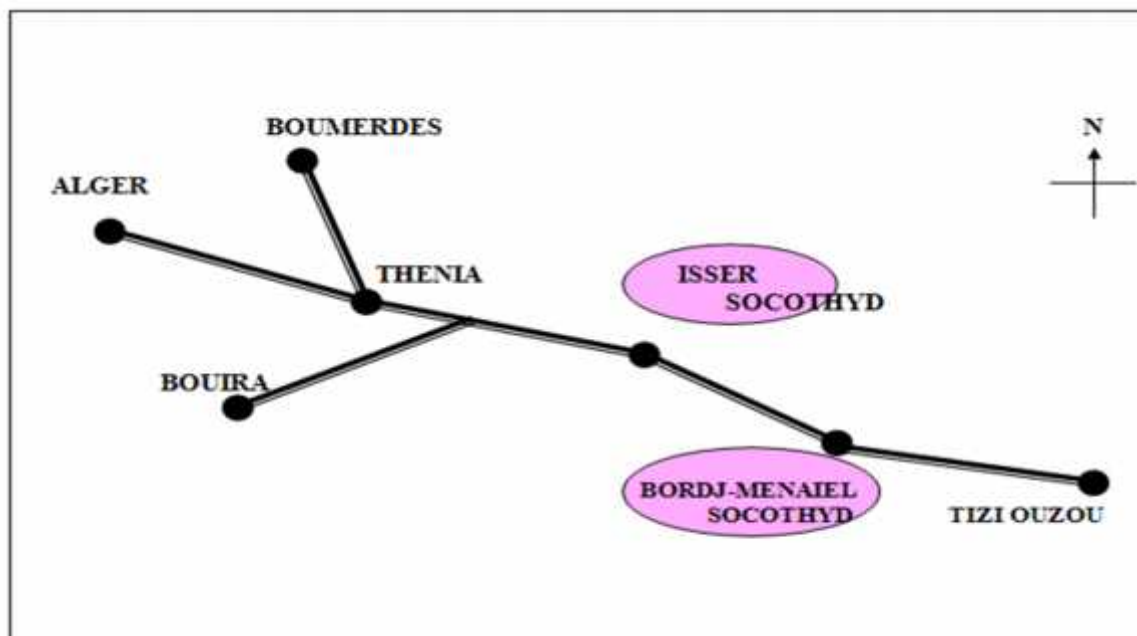
Le siège social de la société est à l'ISSER wilaya de Boumerdes.

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

La ville des ISSER est située à l'est du capital, sur l'axe Alger, Tizi-Ouzou.

Elle est distante de 55 KM d'Alger et de 45 KM de Tizi-Ouzou.

Schéma N° 1 : Siège social de SOCOTHYD



Source : Document interne SOCOTHYD.

### ▪ Le patrimoine

SOCOTHYD est organisée en mono unité, et comprend deux Sites (Tableau N°08) :

- **Le site Isser** est le siège social spécialisé dans la production des produits de pansements (Produits de Coton, de Gaze, de Bande Plâtrée, de sparadrap et de produits de filature élastique ;
- **le site Bordj Menaïel** qui est spécialisé dans la production d'articles d'hygiène corporelle.

Tableau N°03 : La superficie de la SOCOTHYD

	Terrain Bâti (m <sup>2</sup> )	Terrain non Bâti (m <sup>2</sup> )
Site Isser	20 162	52 693
Site Bordj Menaïel	5 834	6 656
Superficie total (m <sup>2</sup> )	85 345	

Source : Document interne de la SOCOTHYD, consulté en Février 2020.

### **1.2. Statut juridique et raison sociale**

#### **1.2.1. Statut juridique**

Le statut juridique de SOCOTHYD a évolué, depuis sa création :

En 1970, SOCOTHYD était une entreprise locale placée sous la tutelle de la wilaya de Tizi-Ouzou jusqu'à 1985, date à laquelle elle fait l'objet d'un transfert à la wilaya de Boumerdes suite au nouveau découpage administratif.

Le 08 janvier 1996, suite aux réformes économiques et à l'autonomie de gestion des entreprises publiques, SOCOTHYD a changé de statut juridique et devient une entreprise publique économique (EPE), société par action au capital de 100 000 KDA, sous la tutelle de la Société de Gestion des Participations (SGP) de l'Etat Chimie Pharmacie (GEPHAC). Son capital social a été augmenté en date du 9 décembre 1999 à 300 000 KDA puis à 540 000 KDA en date du 12 avril 2004, ensuite à un capital social de 1 170 000 KDA le 19 mai 2012.

Le 23 du mois de février 2015, la SOCOTHYD a été transférée du groupe GEPHAC (SGP) au groupe de l'industrie chimique (CHIMINDUS) suite à la résolution du Conseil Des Participations de l'Etat (CPE) du 28 août 2014 portant sur la réorganisation du secteur public marchand industriel. Il a été procédé à la suppression des sociétés de gestion des participations (SGP) et la création de groupes industriels par le Ministère de l'industrie et des Mines pour absorber les anciennes sociétés de gestion de portefeuille.

Jusqu'à la date du 19 Novembre 2015 avec le changement de la raison sociale du groupe CHIMINDUS afin d'adapter sa raison sociale aux spécificités du domaine d'activité du groupe et de son marché, ce dernier a été renommé ALGERIA CHEMICAL SPECIALITIES en abrégé « ACS – SPA ».

#### **1.2.2. Raison sociale**

SOCOTHYD a pour raison sociale :

- La production, la distribution et la commercialisation du coton et dérivés, articles d'hygiène et produits parapharmaceutiques ;
- L'import-export des produits de pansements ;
- La commercialisation de gros des produits de pansements ;

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

---

- La commercialisation, la distribution et la vente en détail des produits d'hygiène corporelle.

### **1.3. Stratégie et objectifs de la SOCOTHYD**

#### **1.3.1. Stratégie**

Pour le bon développement, l'entreprise SOCOTHYD a opté pour une stratégie orientée vers la diversité des produits à haute valeur ajoutée et de niveau de qualité élevé. Au stade actuel, elle est confrontée à un environnement favorable caractérisé par les facteurs suivants :

- Une forte attractivité du marché ;
- une bonne qualité des produits ;
- des prix compétitifs ;
- des actions stratégiques à poursuivre comme :
  - l'augmentation des parts de marché ;
  - l'élargissement de la gamme des produits ;
  - la présence et la force commerciale ;
  - la rigueur en contrôle interne ;
  - la formation en management afin de mieux assurer la pérennité de l'entreprise.

#### **1.3.2. Objectifs**

L'entreprise SOCOTHYD a pour missions principales la production, et la commercialisation des produits Parapharmaceutiques et des produits d'hygiène corporelle. Ses objectifs se résument aux points suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les coûts de production ;
- Minimiser les coûts d'achats ;
- Améliorer les compétences et la communication ;
- Améliorer le chiffre d'affaire ;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Respecter les règles et les modalités d'achat et d'approvisionnement.

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

### 1.4. Etat des lieux de l'entreprise en termes de Chiffre d'Affaires et d'effectifs

L'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés (à temps plein) durant la période allant de 2016 à 2018 est comme il apparaît dans le tableau suivant :

**Tableau N°04 : Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif**

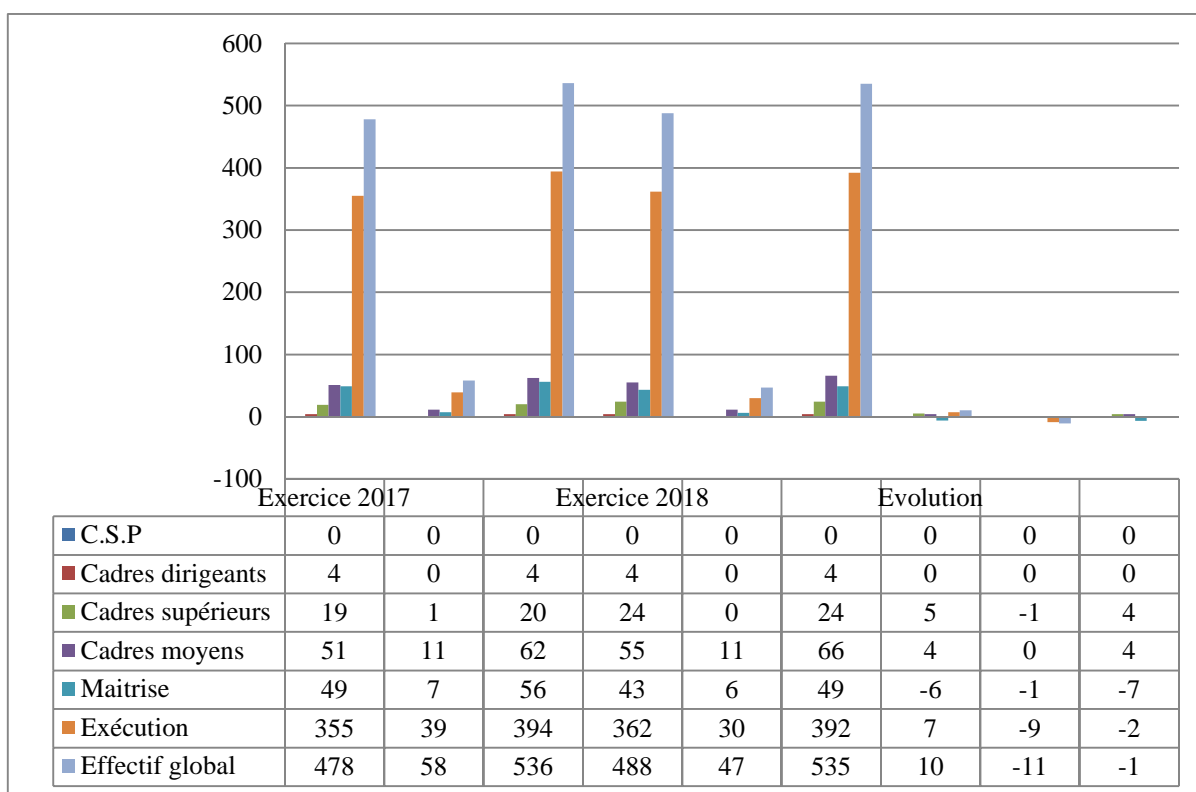
Année	2016	2017	2018
<b>Chiffre d'affaires annuel (KDA)</b>	<b>1 521 537</b>	<b>1 433 732</b>	<b>1 833 932</b>
<b>Nombre d'employés (à temps plein)</b>	<b>559</b>	<b>536</b>	<b>535</b>

Source : L'entreprise SOCOTHYD

### 1.5. Répartition et évolution des effectifs

Par rapport à l'exercice 2018. L'évolution de l'effectif de la SOCOTHYD est passée de 559 employés en 2016 à 536 employés en 2017, comme l'indique le tableau et le diagramme suivant :

**Figure N°10 : Répartition et évolution de l'effectif**



Source : Document interne à la SOCOTHYD, vu en Novembre 2018.

### 1.6. Les activités de la SOCOTHYD

Les activités principales de la SOCOTHYD sont principalement en nombre de trois :

#### 1.6.1. L'activité de traitement du coton et de la Gaze

Cette activité consiste en :

- **Le traitement du coton** : la matière première du coton hydrophile est la blouse de coton écru dont 20% achat local et 80% importé. Cette matière subit un traitement de blanchiment au niveau de l'atelier cardage. Les besoins annuel, de la société sont de 400 tonnes de coton traité par an ;
- **Le traitement de la gaze** : les besoins de la société sont de 40 000 000 m<sup>2</sup> de gaze et de toile blanchie par an. Dont 40 % environ sont constitués de gaze écru blanchie au niveau de l'atelier de blanchiment de l'entreprise.

#### 1.6.2. L'activité de fabrication de produits parapharmaceutiques et d'articles d'hygiène

A partir des principales matières premières que sont le coton et la gaze, la SOCOTHYD produit une large gamme de produits répartie par familles comme suit :

- **La fabrication des produits de coton** : dans laquelle on trouve la fabrication de Coton Hydrophile, de Coton en Boules, de Coton Cadré, de Coton à Lustrer, de Coton Mèche, de Coton Nappe, et de Tampons Dentaires ;
- **La fabrication des produits de gaze** : ou il y a la fabrication des Bandes de Gaze Hydrophile et de Bandes de Toile, de Pièce de Gaze Hydrophile, de Compresse Non Stériles, de Compresse Stériles, de Compresse Oculaire Stériles et Non Stériles, et des Bandes Elastiques ;
- **La fabrication des Bandes Plâtrées** : qui sont de toutes dimensions (3mx5cm, 3mx10cm, 3mx15cm, 3mx20cm, 3mx30 cm) ;
- **La fabrication des produits de Sparadrap** : ou on trouve le Sparadrap Perforé, le non-Perforé, le multi-extensible et le Sparadrap micropore ;
- **La fabrication des produits de Bandes de Crêpe** : ou il y a la fabrication de toutes Dimensions de Bandes de Crêpe (4mx5cm, 4mx7cm, 4mx10cm, 4mx15cm, 4mx20cm, 4mx25cm, 4mx30cm) ;

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

---

- **La fabrication des produits d'hygiène corporelles** : comme les Couche Bébé, les Couches Culottes 1er âge et 2ème âge, et les Serviettes Hygiénique normale et extra mince.

### **1.6.3.L'activité de commercialisation de produits parapharmaceutique et d'articles d'hygiène corporelle**

L'entreprise SOCOTHYD ne ménage aucun effort afin de satisfaire les besoins explicites et implicites de sa clientèle et répondre à leurs exigences. Pour cela elle a décidé de compléter sa gamme de produits fabriqués en interne par la commercialisation d'autres produits parapharmaceutiques, à savoir :

- les bandes élastiques adhésives ;
- les bandes de jersey ;
- les couches culottes adultes.
- les articles de protection en non tissé (casaques, tenues de bloc, calots, draps les jetables, trousse de spécialité, etc.) ;
- les gants d'examen ;
- les antiseptiques (alcool chirurgical, Bétadine, Eosine, eau oxygénée, etc.).

### **1.7. Principaux clients et usagers de la SOCOTHYD**

Cette position de leader dans son domaine exige plus d'efforts et de présence sur le terrain et nécessite un état d'esprit et une dynamique permanente afin de se maintenir sur le marché. Ainsi, les principaux clients et usagers de la SOCOTHYD sont :

- Les Centres Hospitalo-universitaires (CHU) ;
- Les Etablissements Hospitaliers Spécialisés (EHS) ;
- La Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) ;
- Les Etablissements Publics de Santé et de Proximité (EPSP) ;
- Les Etablissements Publics Hospitaliers (EPH) ;
- Le Secteur de Santé Militaire (MDN) ;
- Les Etablissements Hospitaliers Universitaires (EHU) ;
- Paramilitaire (police, protection civile ....) ;
- Les dépositaires (agents agréés) ;
- Entreprises publiques ;

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

---

- Les pharmacies ;
- Les cliniques privées et les détaillants.

Par ailleurs, dans le cadre de l'élargissement de son portefeuille clients, l'entreprise dispose d'un réseau de distribution qui est constitué d'agents agréés sélectionnés selon des critères définis afin de satisfaire sa clientèle (marché de grand public). Ces agents agréés assurent la distribution et la mise en place des produits de la SOCOTHYD dans différentes régions du pays.

### **1.8. Certification et Labels obtenues**

Dans une vision permanente d'excellence, d'innovation, de perfectionnement et de satisfaction des attentes de ses parties intéressées, l'entreprise SOCOTHYD a mis en place un Système de Management Qualité (SMQ) depuis 1999.

Elle a obtenu et maintenu avec succès les certificats et labels suivants :

- Certificat ISO 13485-2003 relative aux dispositifs médicaux – systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaire délivré par le SGS France relatif aux dispositifs médicaux ;
- Certification unité de fabrication des articles d'hygiène selon la norme ISO 9001/2000 ;
- Certificat ISO 14001-2004 relatif aux managements de l'environnement ;
- Attestation de reconnaissance de la mise en place ISO 26000 de la responsabilité sociétale ;
- Certificat ISO 9001-2008 relatif au système de management de la qualité – Exigences, délivré par le SGS France (International Certification Services) ;
- Diplôme d'honneur « Prix spécial du jury Algérien de la Qualité année 2013 » délivré par le Ministre du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement.

Pour conserver et accroître ses parts de marché, la SOCOTHYD a mis en place un système d'écoute de la clientèle qui lui assure une connaissance de leurs besoins et leurs attentes et lui permet d'anticiper et de préparer les produits et les services de demain.

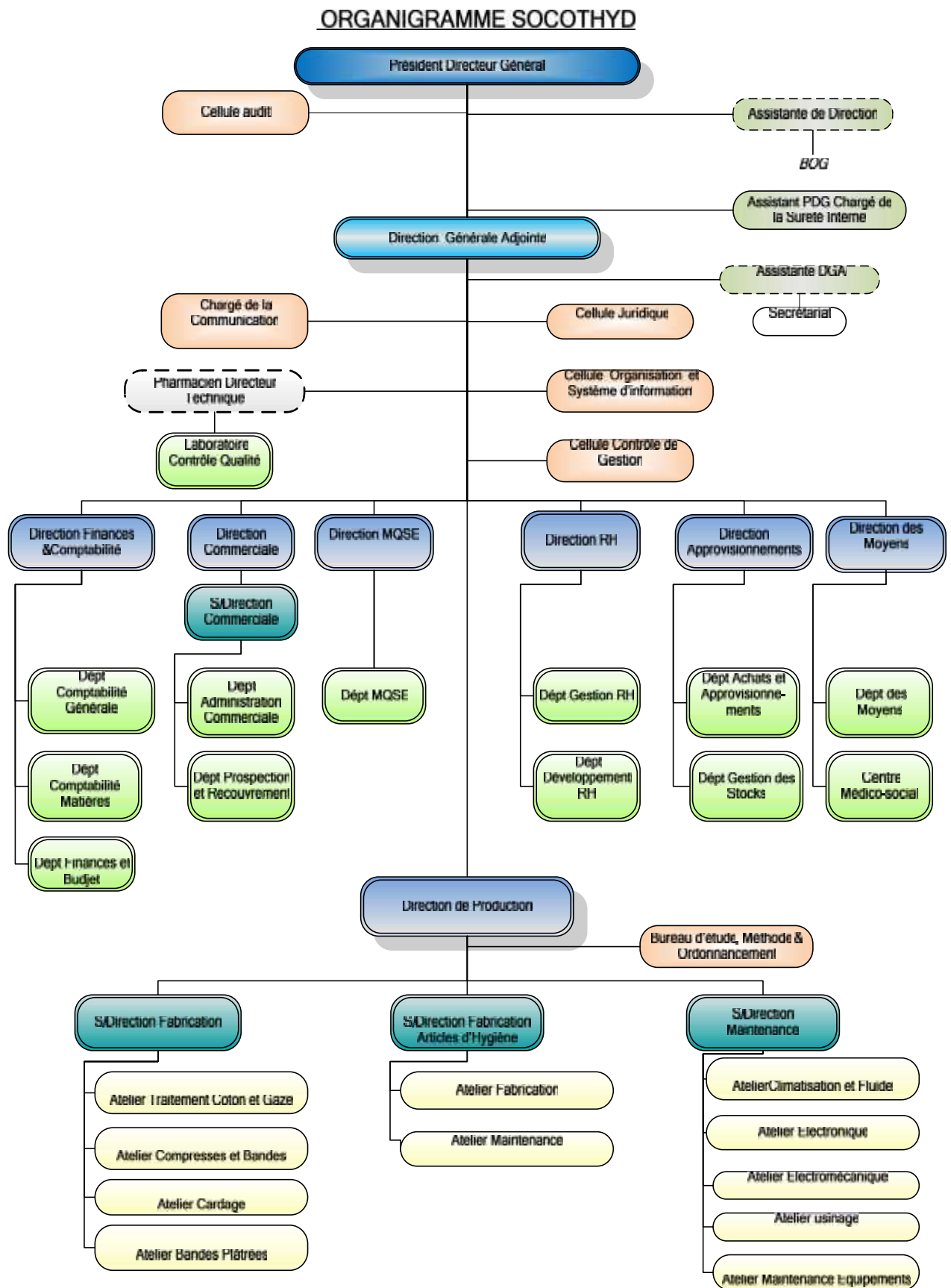
### **2. Organisation de SOCOTHYD**

SOCOTHYD SPA est dirigée par un conseil d'administration présidé par un Président Directeur Général (PDG) qui est muni d'un staff composé des structures fonctionnelles suivantes :

- La cellule audit ;
- La direction finances et comptabilité ;
- La direction commerciale ;
- La direction management qualité, sécurité et environnement ;
- La direction de production ;
- La direction ressources humaines ;
- La direction approvisionnements ;
- La direction des moyens.

Schématiquement, cette organisation se présente comme suit :

Figure N°11 : Organigramme de la SOCOTHYD



Source : Document interne de la SOCOTHYD, consulté en Février 2020.

### **3. Présentation de la cellule d'Audit Interne au sein de l'entreprise SOCOTHYD**

#### **3.1. La fonction audit interne de l'entreprise SOCOTHYD**

L'entreprise SOCOTHYD est dotée d'une cellule d'audit liée directement au Président Directeur Générale, comme il apparait clairement dans l'organigramme de l'entreprise .Cette organisation a pour objectif de garder toute son indépendance.

Cette cellule d'audit interne a été créée le 24 mars 1999 en exécution de la résolution du CA N°03 du 21 juillet 1997, laquelle dispose que « Le CA mandate la DG à l'effet de prendre l'ensemble des mesures en vue de renforcer et d'améliorer l'organisation et les procédures en vigueur notamment la mise en place d'une cellule d'audit interne » .Cette cellule est composée d'une équipe de deux personnes (la directrice de la cellule et son assistante).

#### **3.2. Missions et attributions de la cellule Audit Interne**

##### **3.2.1. Missions de la cellule Audit Interne au sein de la SOCOTHYD**

Les auditeurs internes accomplissent leurs missions en toute indépendance et objectivité dans le respect du code de déontologie et des normes professionnelles d'audit interne éditées par l'Institute of Internal Auditors (IIA). Cette cellule intervient comme un organe de communication et d'assistance qui a pour mission de :

- Donner à l'entreprise une assurance, à travers une évaluation objective, sur le degré de maîtrise des fonctions de l'entreprise conformément aux procédures de gestion et à toutes autres dispositions prédéfinies ;
- Vérifier que les règles et les procédures de gestion instaurées par l'entreprise et/ou exigences légales sont respectées et appliquées de façon conforme au prescrit ;
- Formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre aspect de la gestion de l'organisation ;
- Formuler des propositions pour renforcer l'efficacité des procédures ;
- Suivre la levée des réserves formulées par le commissaire aux comptes ;
- Suivre et contrôler l'opération des inventaires physiques ;
- Rendre compte à la direction générale de la situation organisationnelle de l'entreprise pour lui permettre de faire ressortir des d'actions correctives (réajustements) à même de supprimer/réduire les dysfonctionnements et d'améliorer les procédures de gestion.

### **3.2.2. Attributions de la cellule Audit Interne**

La cellule d'Audit Interne a pour attributions suivants :

- établir un calendrier des audits réguliers périodiques et le réaliser après approbation de la direction générale ;
- intégrer dans le calendrier les demandes ponctuelles de la direction générale ;
- veiller au respect des méthodologies et des normes de pratique de l'audit interne ;
- élaborer les rapports d'audit ;
- proposer à la direction générale les actions correctives jugées nécessaires et participer à l'élaboration du programme éventuel des actions correctives ;
- apporter des conseils pragmatiques dans le but d'assister les structures auditées dans la maîtrise de leurs opérations ;
- assurer le suivi régulier de la levée des réserves émises aussi bien dans le cadre de l'audit interne que dans l'audit externe (commissaire aux comptes) et rendre compte à la direction générale ;
- assurer l'enregistrement, le classement, la conservation et l'archivage des dossiers d'audit.

### **4. La direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines est l'une des principales fonctions support de l'entreprise, ayant un lien étroit avec la direction générale. Elle a pour rôles de :

- Veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires relatives aux relations de travail ;
- Faire l'interface entre les employés et la direction ;
- Coordonner les actions des chefs de service ;
- Créer des partenariats avec des organismes de formation ;
- Superviser le suivi administratif des salariés (congé, contrats d'embauche, paie, congés maladie, formation, etc.) ;
- Communiquer avec les partenaires sociaux (syndicats, comités d'entreprise, délégués du personnel, etc.).

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

---

La direction des ressources humaines est composée de quatre services :

- **Service médico-social** : l'entreprise est dotée d'un médecin généraliste de travail et de deux infirmiers, ainsi qu'une salle de soin et même d'une ambulance pour transporter les travailleurs dans le cas d'une blessure grave ;
- **Service gestion de paie** : il est chargé de l'établissement de la paie de tout le personnel employés ;
- **Service gestion du personnel** : chargé de suivi des mouvements du personnel de l'entreprise (pointage des employés, congé, congés maladie, etc.) ;
- **Service formation** : La formation en entreprise est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise. Elle permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion de leur carrière et d'évoluer dans l'entreprise. C'est dans cette approche que le service formation concorde avec l'évolution des compétences du personnel avec les besoins de l'entreprise.

La direction des ressources humaines a comme objectifs :

- Le développement des ressources humaines ;
- La préservation d'un climat social serein ;
- Responsabiliser les salariés à tous les niveaux ;
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs.

La direction RH exerce sa mission tout en tenant compte des documents suivants :

- La convention collective ;
- Le règlement intérieur ;
- L'organigramme de l'entreprise ;

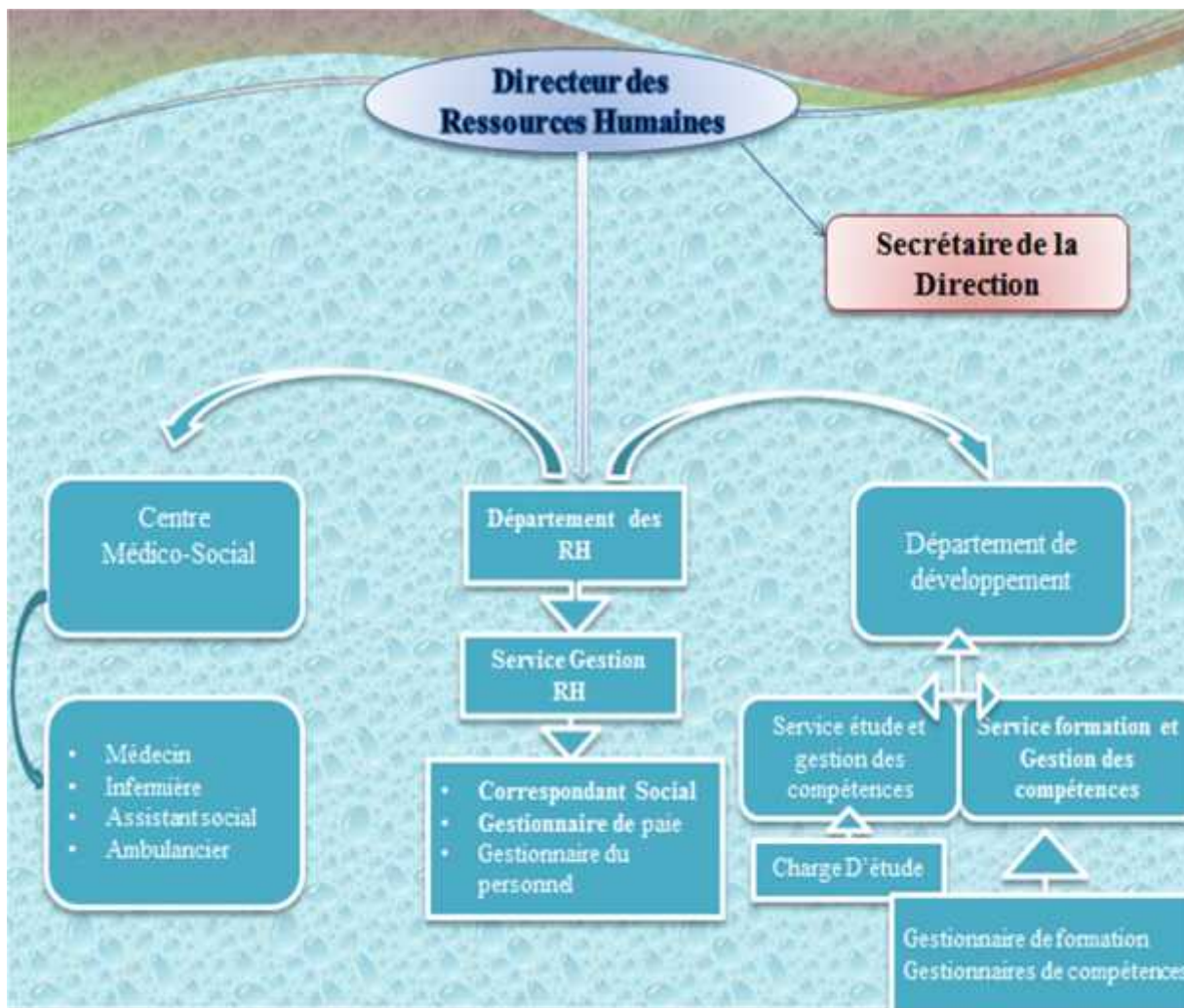
### **4.1. Activités des ressources humaines**

Suite, à un rapport d'effectif de l'activité des ressources humaines, l'effectif global au 31/12/2018 est de 535 salariés dont 20 Pré-emploi, soit une baisse de 01 salarié (-0.2%) par rapport à l'année 2017, équivalente à un taux de 0.2% qui s'explique par une forte demande

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

de départ à la retraite. Ainsi, la répartition et l'évolution des effectifs 2017/2018 sont présentées dans ce tableau comme suite :

Figure N°12 :L'organigramme et les missions de la direction des ressources humaines



Source : Document interne de la SOCOTHYD, consulté en Février 2020

### 4.2. Les missions de la direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines a pour mission la gestion et le développement des ressources humaines ainsi que les relations de travail.

Dans ce cadre elle est chargée de :

- 1- L'élaboration de la politique sociale de l'entreprise ;

## **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche**

---

- 2- L'établissement d'un système de management des ressources humaines basé sur des analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion des ressources humaines adaptée à l'entreprise ;
- 3- La planification des besoins en ressources humaines (quantité - qualification - temps), et la participation dans l'élaboration des organigrammes par dans la détermination des effectifs et les études de poste ;
- 4- La définition des modes d'acquisition en ressources humaines (transfert, promotion, formation, recrutement externe) et les différents plans à partir des organigrammes et des besoins des structures de l'entreprise ;
- 5- La mise en œuvre du système de management des ressources humaines notamment en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, de recrutement, intégration et rémunération, la formation ;
- 6- Le pilotage de l'application du système de motivation du personnel ;
- 7- Le respect de la législation sociale, de la convention collective de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes en veillant à sauvegarder du climat de travail ;
- 8- L'organisation et le fonctionnement de la médecine du travail conformément aux normes réglementaires édictées ;
- 9- L'amélioration continue du processus ressources humaines par :
  - L'étude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relations de travail en veillant à ce que les conditions de travail soient réunies pour optimiser le travail ;
  - L'encouragement de la participation des travailleurs aux activités de l'entreprise en vue de leur plus grande intégration ;
  - La participation à la mise en place des structures sociales nécessaires à la préservation de la force de travail et à l'épanouissement des travailleurs ;
  - La prévention et le règlement des conflits individuels et collectifs ainsi que les relations avec les représentants des travailleurs ;
  - Le reportant et l'analyse des résultats de la direction (rapport d'activité, tableau de bord, bilan social, bilan de formation), et la mise en œuvre des actions correctives.

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

### Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses

Afin de bien orienter notre travail de recherche nous avons opté à poser certaines questions qui portent sur certains sur les grands axes liés aux ressources humaines générées par ce changement.

#### 1. L'évolution de l'effectif par sexe

Pour mener cette étude, nous avons choisi de prendre deux années comme référence :

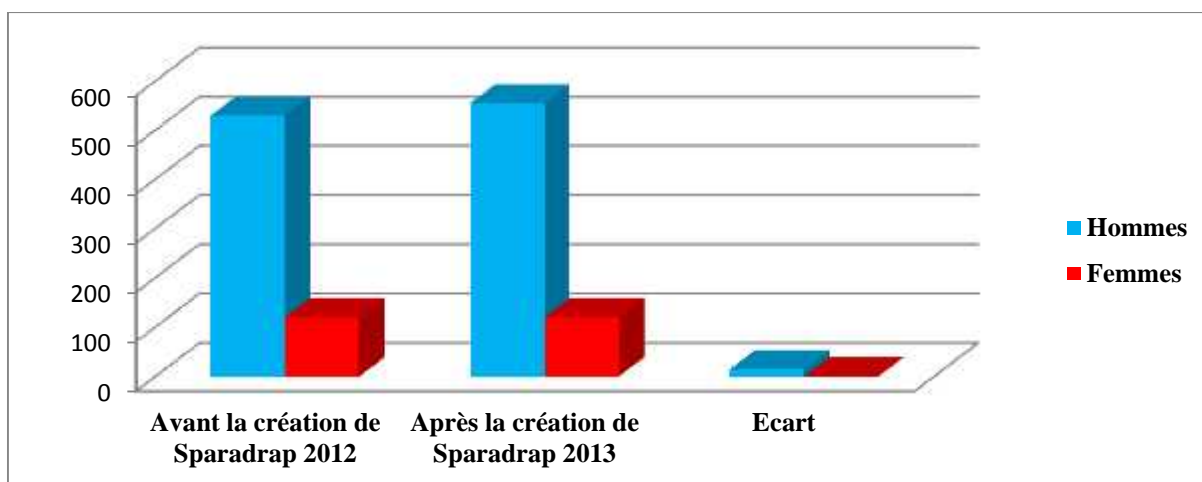
- L'année 2012 durant laquelle l'entreprise n'a pas encore effectué son changement ;
- L'année 2014 durant laquelle le changement est déjà mis en place.

**Tableau N° 05 : Etat comparatif entre l'effectif du SOCOTHYD réparti par sexes pour l'année 2012 et 2014**

Eléments	2012	2014	Ecart
Hommes	530	555	15
Femmes	120	120	0
Total	650	665	15

Source : L'entreprise SOCOTHYD.

**Figure N°13 : Répartition de l'effectif par sexes**



Source : L'entreprise SOCOTHYD.

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

### Observation

On constat que malgré la création de la nouvelle unité Sparadrapp l'effectif de l'entreprise reste quasiment stable, soit une augmentation de 15 salariés seulement, entre l'année 2012 et l'année 2014. Ceci est de fait que l'entreprise a déployé la plupart de son effectif de l'unité de Bordj Menaiel, suite à une prise de décision qui sert à faire diminuer le niveau de production de celle-ci, qui a connu dans les dernières années l'apparition de plusieurs concurrents dans son domaine d'activité (production des couches bébés). De ce réseau ses produits sont devenus non concurrentiels.

### 2. L'évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles

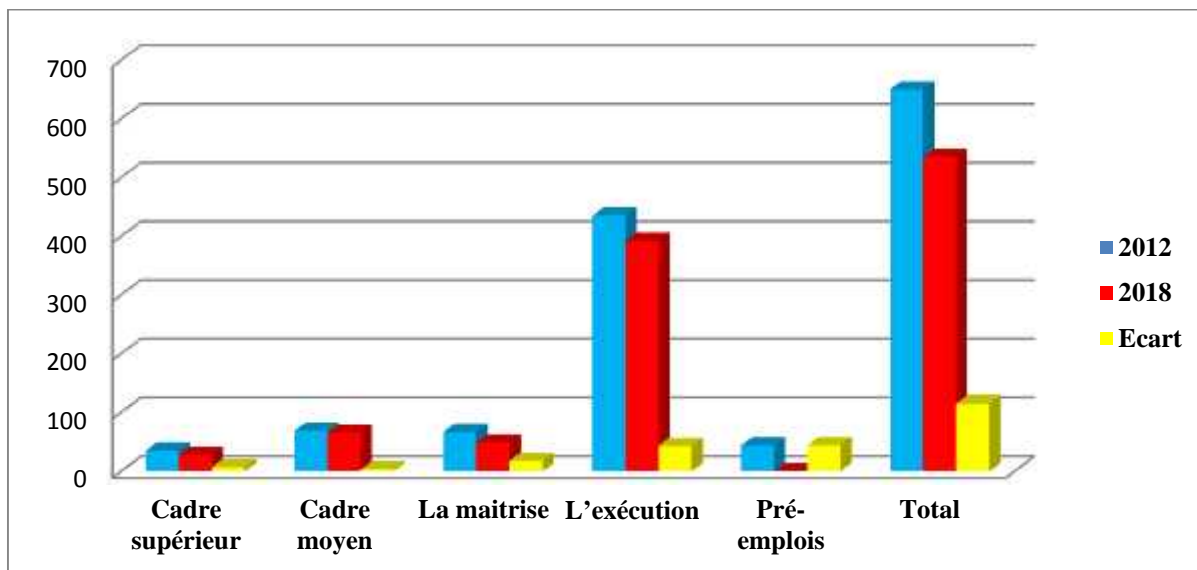
Le tableau ci-dessous représente l'évolution de l'effectif par catégories socioprofessionnelles

**Tableau N°06 : L'effectif de l'entreprise par CSP**

Catégorie	2012	2018	Ecart	Taux d'évolution %
Cadre supérieur	35	28	-7	-20%
Cadre moyen	69	66	-3	-4,34%
La maîtrise	67	49	-18	-26,86%
L'exécution	435	392	-43	-9,88%
Pré- emplois	44	0	-44	-100%
Total	650	535	-115	-17,69%

Source : L'entreprise SOCOTHYD.

Figure N°14 : Répartition de l'effectif par CSP



Source : L'entreprise SOCOTHYD

### Observation

En comparant le nombre total de salariés, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, entre les deux années (2012 – 2018), nous constatons une baisse globale de 115 salariés, soit un taux de -17,69%. Et cela revient à la volonté des décideurs de l'entreprise de garder les emplois afin de préserver le climat social.

Globalement, les effectifs de l'entreprise ont connu une diminution : -17,69% (-115 salariés).

### Evolution par CSP (CDI uniquement) ;

- La catégorie socioprofessionnelle "cadre" a connu une régression de -24,34% (-10 cadres) ;
- La catégorie socioprofessionnelle "maîtrise" a connu une régression de :-26,86% (-18 agents) ;
- La catégorie socioprofessionnelle "exécution" a connu une régression de : -9,88% (-43 agents).

Le non-recours au recrutement, malgré le surcroît d'activité et du chiffre d'affaires signalé, est justifié par le recours à l'automatisation.

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Au niveau des processus métiers de l'entreprise, l'automatisation a permis aux tâches répétitives de s'effectuer d'elles-mêmes, sans effort supplémentaire, ce qui justifie la baisse importante des agents de maîtrise et d'exécution.

### 3. La répartition de l'effectif par âge

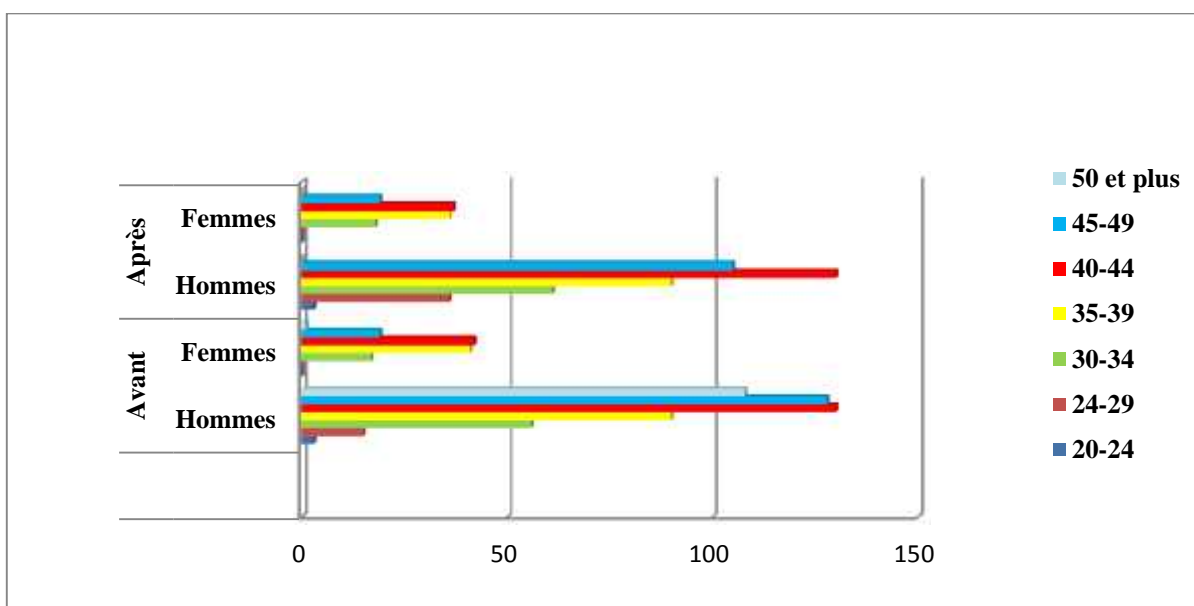
Cette analyse a pour but de savoir si le changement a un impact de l'âge sur la réussite du changement, nous avons pris comme années de références 2011 et 2018, sachant que 2012 est l'année de redéploiement. Nous avons pris exprès 6 ans d'intervalle afin d'observer l'effet de ce changement sur le long terme.

Tableau N° 07 : La repartitions de l'effectif par âge avant et après la création du Sparadrap

	Sexes	Ages							Total
		20-24	24-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50 et plus	
2011 (avant le redéploiement)	Hommes	03	15	56	90	130	128	108	530
	Femmes	00	00	17	41	42	19	01	120
2018 (après le redéploiement)	Hommes	03	36	61	90	130	105	00	425
	Femmes	00	00	18	36	37	19	00	110

Source : L'entreprise SOCOTHYD

Figure N°15 : Pyramide des âges par sexes avant et après la création du Sparadrap



Source : L'entreprise SOCOTHYD

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

---

### Observation

Globalement, l'effectif de l'entreprise SOCOTYD a connu une régression entre les deux années 2012 et 2018. Et cela revient à la volonté de l'entreprise afin de faire débarrasser son sureffectif.

La connaissance des caractéristiques principales de la population est importante pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales à la situation de l'entreprise.

Chaque type de pyramide présente des avantages et des risques à apprécier en fonction de l'activité, des perspectives et des autres caractéristiques individuelles.

En observant la pyramide des âges, nous constatant que :

- La pyramide des âges de l'effectif masculin est passée d'une pyramide de type « champignon » à une pyramide de type « toupie ». Dans cette dernière, Il n'y a pas assez de très jeunes et de vieux. Les jeunes étant majoritaires, ils constituent une source d'innovation et s'adaptent rapidement aux nouvelles technologies. En effet, le dynamisme, la souplesse et la réactivité sont les principales caractéristiques de cette typologie.
- La pyramide des âges de l'effectif féminin est restée quasiment la même, pyramide de type « ballon de rugby ». Cette pyramide est caractérisée par une faible résistance au changement et une adaptation aux métiers élevée. Ces avantages sont qualifiés de facteurs facilitateurs de changement.

#### 4. La grille des salaires avant et après le changement

Le tableau suivant présente l'évolution des salaires de certains employés de l'unité de Bordj Menaiel après avoir intégré l'unité Sparadrap.

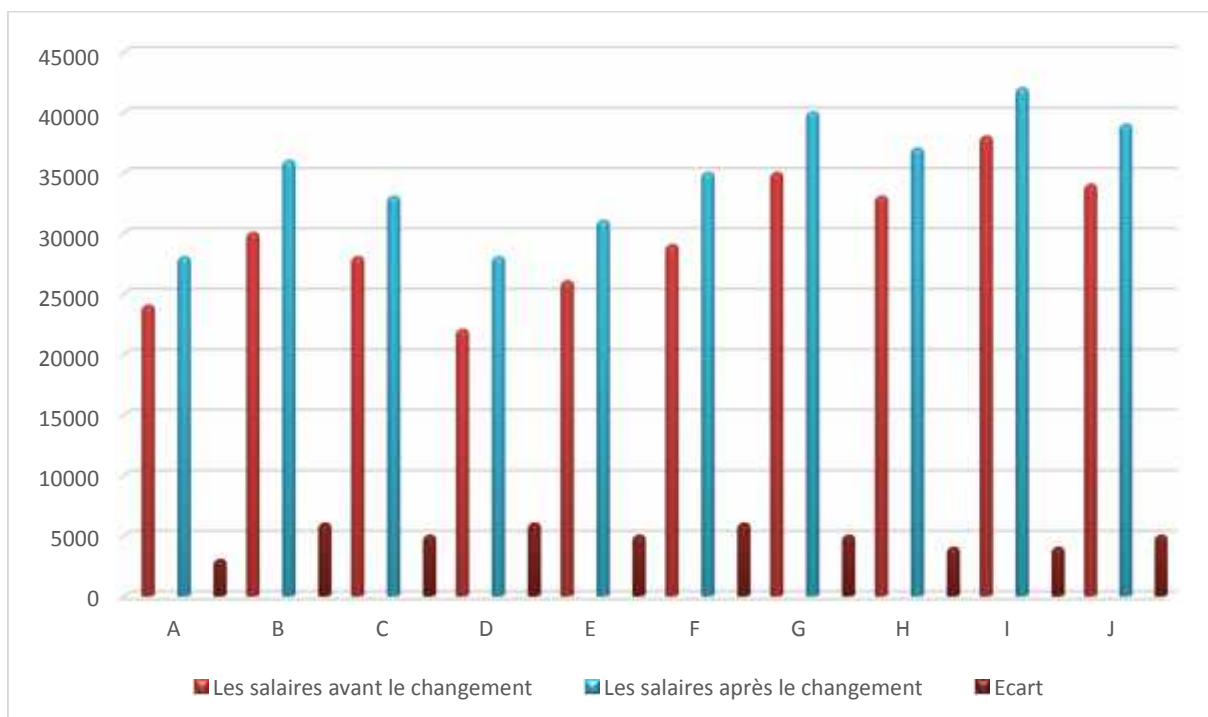
## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

Tableau N°08 : Evolution des salaires

Salarie	Les salaires avant le changement	Les salaires après le changement	Ecart	Ecart
A	24 000 DA	28 000 DA	3 000DA	16,67
B	30 000DA	36 000 DA	6 000DA	20
C	28 000 DA	33 000DA	5 000 DA	17,86
D	22 000 DA	28 000 DA	6 000DA	27,3
E	26 000.DA	31 000 DA	5 000DA	19,2
F	29 000.DA	35 000 DA	6 000. DA	20,7
G	35 000 DA	40 000.DA	5 000 DA	14,3
H	33 000 DA	37 000 DA	4 000 DA	12,1
I	38 000 DA	42 000DA	4 000DA	10,5
J	34 000.DA	39 000 DA	5 000 DA	14,71

Source : L'entreprise SOCOTHYD

Figure N°16 : L'évolution des salaires entre 2012 et 2018



Source : L'entreprise SOCOTHYD

## Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

---

### Observation

D'après ce tableau, nous constatons une augmentation en termes de salaires des employés de notre sondage.

Afin de mieux motiver et impliquer les employés de l'unité Sparadrap à faire face au changement opéré, et les fidéliser pendant cette période de stress inhabituel dû à l'adaptation au nouvel environnement de travail, l'entreprise leur a accordé une prime de rendement considérée comme la plus importante en comparaison à celles des autres unités.

S'il est vrai, le salaire représente une variable de pilotage essentielle par sa contribution au développement des performances et en conditionnant l'équilibre social interne ainsi que la motivation au travail, il est loin d'être la seule. En effet, tout ce qui permet au salarié de se développer socialement et de s'épanouir au travail, de mieux s'intégrer dans la vie d'entreprise est également important.

### 5. L'évolution de chiffre d'affaires suite au changement

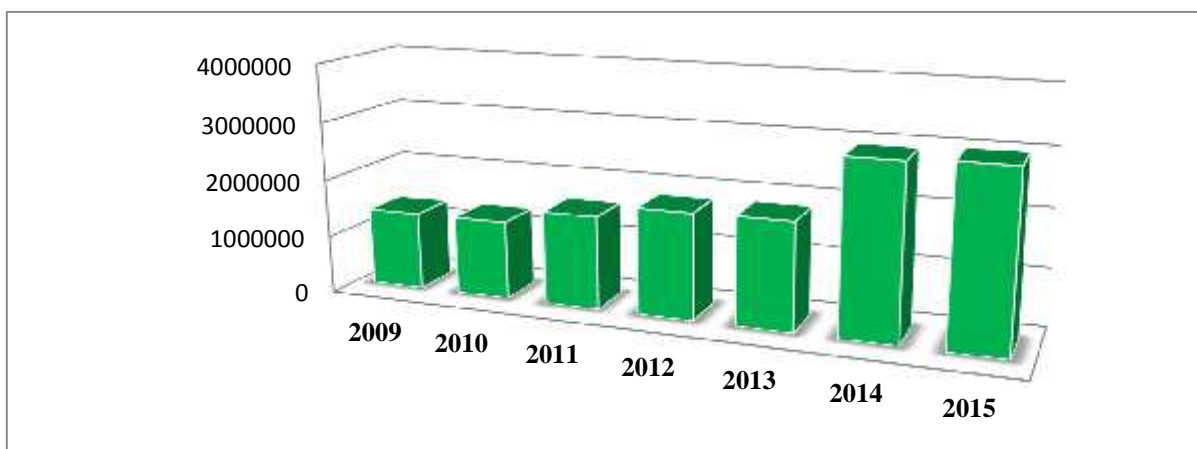
Nous avons mené cette étude concernant le chiffre d'affaires car il est jugé comme étant l'indice le plus significatif de l'efficacité et de la réussite d'un projet de changement.

**Tableau N°09 : L'évolution de chiffre d'affaires du SOCOTHYD**

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires annuel (KDA)	1 345 000	1 353 000	1 606 000	1 827 000	1 850 000	2 950 000	3 007 000

Source : L'entreprise SOCOTHYD

Figure N°17 : L'évolution de chiffre d'affaires



Source : L'entreprise SOCOTHYD

### Observation

Nous avons constaté que l'évolution du chiffre d'affaires est en forte croissance après le changement, cela grâce à la qualité des produits de SOCOTHYD et l'adaptation de ses RH au changement, ce qui lui permet d'acquérir des parts du marché très importantes et de consolider sa position sur le marché national.

### 6. Les métiers

Nous constatons que suite au changement opéré dans l'entreprise, de nouveaux métiers ont émergé. Ces métiers sont :

Tableau N°10 : Les métiers de l'unité Sparadrap

Les métiers émergents suite à la création de l'unité Sparadrap	
)	Conducteur Machine Compresse
)	Conducteur Machine Sparadrap
)	Conducteur Perforeuse
)	Conducteur RV 30 SIG RDM
)	Emballeur
)	Opérateur Enrouleuse Emballeur

J Ourdisseur Bande Elastique

Source : L'entreprise SOCOTHYD

### Observation

Le changement qui a été opéré au niveau de l'entreprise SOCOTHYD (la création d'une nouvelle unité Sparadrap) a causé l'apparition des nouveaux métiers. On remarque que la majorité de ces métiers sont automatisés et ils ont besoin de moins de main-d'œuvre qu'auparavant.

### **Conclusion**

Nous avons réalisé ce présent chapitre à travers toutes les informations et les témoignages que nous avons recueillis auprès la Direction générale ainsi que le département ressources humaines.

SOCOTHYD est grande entreprise qui opère dans le secteur parapharmaceutique et d'hygiène corporelle, elle regroupe plusieurs marques de qualité et elle a ajouté Sparadrap à son portefeuille de marques.

D'après les résultats de notre recherche sur le terrain nous avons constaté que l'entreprise a relativement réussi son changement, chose qui est matérialisée par l'amélioration des résultats financiers et sociaux obtenus, avec une baisse considérables de sa main d'œuvre suite à l'automatisation de certains de ces processus métiers.

## **Conclusion générale**

Notre recherche porte sur le changement organisationnel et le rôle de l'audit de la gestion des ressources humaines pour sa réussite. Nous avons essayé d'éclairer la mission d'audit de la gestion des ressources humaines dans le cas d'une stratégie de changement et son apport pour sa réussite. Tout au long de ce travail, porté sur la façon dont l'audit des ressources humaines contribue à la réussite d'une stratégie de changement, nous nous sommes efforcés de voir, dans un premier temps, comment la littérature du management aborde cette question. Dans un deuxième temps, nous nous sommes principalement penchés sur le changement organisationnel opéré dans l'entreprise SOCOTHYD et la façon dont les ressources humaines ont été gérées afin de réussir ce changement.

Une bonne stratégie de changement repose beaucoup plus sur une question d'attitude et d'ouverture à l'incertitude. Pour tout projet de transformation, l'entreprise doit prendre en compte divers éléments pour réussir à diffuser sa stratégie et la mettre en œuvre.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'audit de la gestion des ressources humaines à travers un ensemble de définitions, nous avons également abordé ses différents types et ses outils dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous avons traité l'audit des processus de la gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre est entamé par une section où nous avons présenté les différentes stratégies de changement, cette étude nous a permis de constater que les facteurs déclencheurs du changement sont multiples. En effet, le changement peut être de type proposé, continu, organisé ou dirigé. Par la suite, nous avons identifié les différentes phases de changement ainsi que les niveaux et les domaines du changement organisationnel, et enfin l'apport de l'audit de la gestion des ressources humaines pour la conduite du changement.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats. Nous avons d'abord donné un aperçu de la société SOCOTHYD à travers une présentation générale ; ensuite, nous avons présenté le département des ressources humaines à travers son organigramme et ses différentes missions. L'étude menée au sein de l'entreprise SOCOTHYD montre que l'entreprise pratique une politique cohérente des ressources humaines, chose qui a facilité le changement opéré. Il sied de noter que ce changement est géré de façon relativement efficace puisqu'il n'y avait pas eu beaucoup de résistance. Il a été remarqué que la planification du personnel est bien suivie et cela a évité des licenciements économiques si bien qu'il y a des agents qui partent en retraite anticipée et d'autres se font recruter selon le plan d'engagement arrêté par l'entreprise.

D'après les résultats de notre recherche sur le terrain nous avons constaté que l'entreprise a relativement réussi son projet de changement, la chose qui est matérialisée par l'amélioration des résultats financiers et sociaux obtenus, avec une baisse considérables de sa main d'œuvre suite à l'automatisation de certains de ces processus métiers.

Ce travail a démontré l'importance de l'existence d'une bonne gestion des ressources humaines pour la réussite de tout projet de changement, car elle permet de bien garantir une meilleure orientation et mobilisation des efforts du facteur humain vers la réalisation des objectifs attendus de ce changement, ce qui nous a permis de valider notre première hypothèse.

L'audit de la gestion des ressources humaines comme étant un outil d'évaluation de la performance des ressources humaines, sert à analyser les procédures, ainsi que les pratiques de facteur humain afin d'identifier les bonnes stratégies à maitre en place pour accompagner le changement et veiller à sa réussite, en ce sens nous pouvons ainsi confirmer notre deuxième hypothèse.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrages

- AUTISSIER D., et MOUTOT J.-M., Méthode de conduite du changement, Diagnostic-Accompagnement-Pilotage, 3<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2013.
- AUTISSIER D., et MOUTOT J.-M., Pratiques de la conduite du changement, Comment passer le discours à l'action, éd Dunod, Paris, 2003.
- BALOGUN J., HOPE HAILEY V., Stratégie du changement, édition Pearson, Paris.
- BARABEL M., et MEIER O., Manager : les meilleurs pratiques du management, Dunod, Paris, 2010.
- BECOUR J.-C., et BOUQUIN H., Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, éd Economica, 1996.
- BERTIN Elisabeth., Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Collectif-Editions d'organisation, 2007.
- CANDAU P., Audit social, édition Vuibert gestion, Paris, 1989.
- COMBEMALE M., et IGALENS J., L'audit social, Edition IMPRIM'VERT, 2012.
- COMBEMALE M., et IGALENS J., L'audit social, 2<sup>e</sup>me édition, édition PUF, Paris, 2012.
- GILBERT P., Gérer le changement dans l'entreprise, édition entreprise moderne –librairies technique, Paris.
- IGALENS J., Audit des ressources humaines, Edition liaisons, 1994.
- IGALENS J., et PERETTI J.-M., Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils, édition EROLLES, Paris, 2008.
- LEDOUX J.-P., Gestion de carrière, 2<sup>e</sup>me édition, Paris, 2013.
- LETHIELLEUX L., L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>e</sup>me édition GUAINO, 2012.
- MARTORY B., et autres, La gestion des ressources humaines, 6<sup>e</sup>me édition DUNOD, Paris, 2005.
- MAISUONNEUVE J., Régulation et dérégulation, séminaire de D.E.A, Paris X, Nanterre, p 53.
- SHINON L., et autres, Gestion des ressources humaines : tendances, enjeu et pratique actuelles, édition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
- SYLVIE ST-ONGE., et autre, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup>me édition, édition chenelière éducation, Canada, 2004.
- VATIER R., L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ANDCP personnel, 1995.

## Webographie

- [Www. Larousse. Fr/Français/Changement.](http://www.larousse.fr/Français/Changement)

## Liste des tableaux

<b>Tableaux N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Modèle de FRAP	18
02	Les facteurs de changement	37
03	La superficie de la SOCOTHYD	61
04	Evolution de chiffre d'affaires et de l'effectif	64
05	Etat comparatif entre l'effectif du SOCOTHYD réparti par sexes pour l'année 2012 et 2014	75
06	L'effectif de l'entreprise par CSP	76
07	La repartitions de l'effectif par âge avant et après la création du l'unité Sparadrap	78
08	Evolution des salaires	80
09	L'évolution de chiffre d'affaires du SOCOTHYD	81
10	Les métiers de l'unité Sparadrap	82

## Liste des figures

<b>Figure N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les types d'audit des RH	10
02	La détermination des besoins en RH	22
03	L'analyse de poste	23
04	Question à poser au responsable des entretiens d'embauche	24
05	La balance de changement	34
06	La matrice du changement	35
07	Les acteurs principaux et collatéraux	39
08	Modèle de conduite de changement	42
09	Répartition et évolution des effectifs	64
10	Organigramme de la SOCOTHYD	69
11	L'organigramme de la DRH	73
12	Répartition de l'effectif par sexes	75
13	Répartition de l'effectif par CSP	77
14	Pyramide des âges par sexes avant et après la création de l'unité Sparadrap	78
15	L'évolution des salaires entre 2012 et 2018	80
16	L'évolution de chiffre d'affaires	82

## Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale..... 1**

### **Chapitre I : L'audit de la gestion des ressources humaines**

Introduction ..... 4

**Section 01 : Généralités sur l'audit de la gestion des ressources humaines..... 5**

**1. Définition..... 5**

1.1. L'audit interne ..... 5

1.2. La gestion des ressources humaines (GRH)..... 6

1.2.1. La gestion ..... 7

1.2.2. Les hommes au travail..... 7

1.3. Audit social et audit des ressources humaines ..... 7

1.3.1. L'audit social..... 7

1.3.2. L'audit de la gestion des ressources humaines..... 8

**2. Les types d'audit de la gestion des ressources humaines..... 9**

2.1. L'audit d'absentéisme ..... 10

2.2. Audit de l'emploi et du recrutement ..... 11

2.3. Audit de la paye..... 11

2.4. L'audit de rémunération ..... 12

2.5. L'audit de formation..... 12

**3. Les outils utilisés et leurs qualités ..... 12**

3.1. Les outils de l'audit de la GRH..... 12

3.1.1. Les outils préalables au travail de terrain..... 13

3.1.2. Les outils utilisés sur le terrain..... 16

3.1.3. Les outils après le travail sur le terrain ..... 17

3.2. La qualité des outils utilisés ..... 18

3.2.1. La validité.....	18
3.2.2. La fidélité .....	19
3.2.3. La sensibilité .....	19
<b>Section 02 : L’audit de processus GRH.....</b>	<b>20</b>
<b>1. Les processus de la GRH .....</b>	<b>20</b>
1.1. Les caractéristiques d’un processus .....	20
1.2. L’audit des processus de la GRH .....	21
1.2.1. L ‘audit du processus de recrutement.....	21
1.2.2. L’audit de processus de rémunération.....	26
1.2.3. L’audit de processus GPEC.....	27
1.2.4. L’audit de processus de la gestion des carrières .....	28
<b>Conclusion de premier chapitre .....</b>	<b>31</b>

## **Chapitre II : Le rôle de l’audit des ressources humaines dans l’accompagnement du changement**

Introduction .....	32
<b>Section 01 : La stratégie de changement .....</b>	<b>33</b>
<b>1. Définition et types du changement.....</b>	<b>33</b>
1.1. Définition .....	33
1.2. Les différents types du changement .....	34
1.2.1. Changement continu.....	35
1.2.2. Changement proposé .....	35
1.2.3. Changement dirigé .....	35
1.2.4. Changement organisé .....	36
<b>2. Les facteurs et les acteurs du changement .....</b>	<b>36</b>
2.1. Les facteurs .....	36
2.1.1. Les facteurs internes .....	37
2.1.2. Les facteurs externes .....	38
2.2. Les acteurs du changement.....	39
<b>3. Les modèles de la conduite du changement .....</b>	<b>41</b>
3.1. La conduite du changement « <i>instrumentée</i> » .....	41
3.2. La conduite du changement « <i>psychosociologique</i> » .....	41

3.3. La conduite du changement de « <i>gestion de projet</i> » .....	42
<b>4. Les leviers de la conduite du changement .....</b>	<b>42</b>
4.1. Le diagnostic du changement .....	43
4.2. L'étude d'impact .....	43
4.3. La communication.....	43
4.4. La formation .....	44
4.5. Gestion des hommes et des résistances .....	44
4.6. Le pilotage.....	44
<b>5. Les résistances au changement.....</b>	<b>44</b>
5.1. Les formes des résistances au changement .....	45
5.2. Les techniques à employer pour les dissoudre .....	45
5.3. Les causes des résistances au changement .....	46
<b>Section 02 : La place des ressources humaines dans le processus du changement. ....</b>	<b>47</b>
<b>1. Les phases de changement .....</b>	<b>47</b>
1.1. La phase préparatoire .....	47
1.1.1. Poser le problème .....	47
1.1.2. Déjouer le piège des pseudo-demandes .....	48
1.1.3. Vérifier la faisabilité de l'intervention .....	49
1.2. La phase de diagnostic .....	49
1.2.1. Problématique du diagnostic .....	49
1.2.2. Recueillir et organiser les données.....	49
1.2.3. Approche dynamique .....	50
1.3. La phase de planification.....	50
1.4. La phase de la mise en œuvre.....	51
1.5. La phase d'évaluation des effets .....	52
<b>2. Les niveaux et domaines de changement.....</b>	<b>53</b>
2.1. Les niveaux du changement .....	53
2.1.1. La structure du pouvoir .....	53
2.1.2. Les systèmes de communication .....	53
2.1.3. Les attitudes individuelles ou collectives.....	53
2.2. Les domaines du changement.....	54
2.2.1. La performance organisationnelle .....	54
2.2.2. Les mutations technologiques .....	54
2.2.3. Le style de management .....	54

2.2.4. La GRH .....	55
2.2.5. Les conditions de travail .....	55
2.2.6. La communication interne.....	55
<b>3. Apport de l’audit des RH pour la conduite du changement .....</b>	<b>56</b>
3.1. Anticipation de changement et des résistances .....	56
3.2. Accompagnement du changement .....	57
3.3. Evaluation des actions menées et leur portée.....	57
<b>Conclusion de deuxième chapitre .....</b>	<b>58</b>

### **Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats de l recherche**

Introduction .....	59
<b>Section 01 : Présentation et organisation générale de l’entreprise SOCOTHYD .....</b>	<b>60</b>
<b>1. Présentation de l’entreprise SOCOTHYD.....</b>	<b>60</b>
1.1. Historique et localisation.....	60
1.1.1. Historique .....	60
1.1.2. Localisation .....	60
1.2. Statut juridique et raison sociale .....	62
1.2.1. Statut juridique .....	62
1.2.2. Raison sociale.....	63
1.3. Stratégie et objectifs de la SOCOTHYD.....	63
1.3.1. Stratégie.....	63
1.3.2. Objectifs .....	64
1.4. Etat des lieux de l’entreprise en termes de chiffre d’affaire et d’effectifs .....	64
1.5. Répartition et évolution des effectifs .....	64
1.6. Les activités de la SOCOTHYD .....	65
1.6.1. L’activité de traitement du coton et de la Gaze.....	65
1.6.2. L’activité de fabrication de produits parapharmaceutiques et d’articles d’hygiène.....	65
1.6.3. L’activité de commercialisation de produit parapharmaceutique et d’articles d’hygiène corporelle.....	66
1.7. Principaux clients et usagers de la SOCOTHYD.....	66
1.8. Certification et tables obtenues .....	67
<b>2. Organisation de SOCOTHYD.....</b>	<b>68</b>

<b>3. Présentation de la cellule d’audit interne de l’entreprise SOCOTHYD .....</b>	<b>70</b>
3.1. La fonction audit interne de l’entreprise SOCOTHYD.....	70
3.2. Mission et attributions de la cellule audit interne .....	70
3.2.1. Missions de la cellule audit interne au sein de la SOCOTHYD .....	70
3.2.2. Attributions de la cellule audit interne .....	71
<b>4. La direction des ressources humaines .....</b>	<b>71</b>
4.1. Activités des ressources humaines .....	72
4.2. Les missions de la direction des ressources humaines .....	73
<b>Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses .....</b>	<b>75</b>
<b>1. L’évolution de l’effectif par sexe .....</b>	<b>75</b>
<b>2. L’évolution du l’effectif par catégories socioprofessionnelles.....</b>	<b>76</b>
<b>3. La répartition de l’effectif par âge.....</b>	<b>78</b>
<b>4. La grille des salariés avant et après le changement .....</b>	<b>79</b>
<b>5. L’évolution de chiffre d’affaires du SOCOTHYD .....</b>	<b>81</b>
<b>6. Les métiers .....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusion de troisième chapitre.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>86</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>87</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>88</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>89</b>

## **Résumé :**

L'environnement se change rapidement les besoins des clients changent et augmentent de plus en plus le marché n'est pas stable et risqué

Les profondes mutations qu'a connues l'environnement ont contraint les entreprises à trouver de nouvelles alternatives pour rester compétitives, prendre position sur de nouveaux marchés, acquérir une taille critique et de nouvelles ressources.

Tout au long de notre étude, nous avons cherché à mettre en lumière les principaux résultats d'une telle manœuvre sur les employés ainsi que l'intervention et la contribution de la fonction RH dans l'accompagnement d'un projet de changement.

Afin de bien comprendre le rôle de l'audit des RH dans une situation de changement nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise SOCOTHYD, notre étude concernant le changement réalisé qui consiste dans la création de nouvelle unité nommée Sparadrap.

Ce travail a démontré l'importance de l'existence d'une bonne gestion des ressources humaines pour la réussite de tout projet de changement, car elle permet de bien garantir une meilleure orientation et mobilisation des efforts du facteur humain vers la réalisation des objectifs attendus de ce changement

## **Summary:**

The environment is changing rapidly customer needs are changing and growing more and more the market is not stable and risky

The profound changes in the environment have forced companies to find new alternatives to stay competitive, take a position in new markets, acquire critical size and acquire new resources.

Throughout our study, we sought to highlight the main results of such a maneuver on employees as well as the intervention and contribution of the HR function in supporting a change project.

In order to fully understand the role of HR auditing in a change situation, we conducted a case study within SOCOTHYD, our study on the change made which consists in the creation of a new unit called Sparadrap.

This work has demonstrated the importance of the existence of good human resources management for the success of any change project, because it makes it possible to guarantee a better orientation and mobilization of the efforts of the human factor towards the achievement of the expected objectives. of this change.